Centre canadien de gestion
Canadian Centre for Management Development
C C G
C C M D

LA FONCTION PUBLIQUE EN TRANSITION

LE RENOUVEAU DES ORGANISATIONS :
GÉRER LES TRANSITIONS DES EFFECTIFS

Un projet du CCG par
James R. Nininger, Ph.D et
Marilyn J. Arditti
en collaboration avec
Le Groupe consultatif sur la transition

Canada

104-04292/

Pour obtenir des renseignements ou des exemplaires supplémentaires, veuillez communiquer avec le groupe de la Recherche et relations universitaires du Centre canadien de gestion.

Téléphone : (613) 947-3682
Télécopieur : (613) 992-1736
Courriel : publications@ccmd-ccg.gc.ca

Les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues du Centre canadien de gestion.

© Centre canadien de gestion, 2004

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque nationale du Canada

Nininger, J.R.

Le renouveau des organisations : gérer les transitions des effectifs

Texte en anglais et en français disposé tête-bêche.
Titre de la p. de t. addit. : Renewing organizations, managing workforce transitions.
En tête du titre : La fonction publique en transition.
Publ. aussi sur l'Internet.
ISBN 0-662-67942-3
N° de cat. SC94-109/2004

1. Canada – Administration – Fonction publique – Canada – Personnel – Direction – Cas, Études de.
2. Personnel – Direction.
I. Arditti, Marilyn.
II. Centre canadien de gestion. Groupe consultatif sur la transition.
III. Titre.
IV. Titre: Renewing organizations, managing workforce transitions.

JL108.N55 2004 352.6'0971 C2004-980026-4F

ISBN 0-662-75838-2
N° de cat. SC94-109/2004F-PDF

N° de cat. SC94-109/2004F-HTML
ISBN 0-662-75882-X

Centre canadien de gestion
Canadian Centre for Management Development
C C G
C C M D

LA FONCTION PUBLIQUE EN TRANSITION

LE RENOUVEAU DES ORGANISATIONS :
GÉRER LES TRANSITIONS DES EFFECTIFS

Un rapport du CCG par
James R. Nininger, Ph.D et
Marilyn J. Arditti
en collaboration avec
Le Groupe consultatif sur la transition

Canada

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE

La publication du présent rapport arrive à point nommé. Le Parlement vient tout juste de promulguer la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, remettant à l'ordre du jour la gestion des ressources humaines et l'apprentissage dans la fonction publique du Canada. En même temps, le leadership du gouvernement canadien a changé, et la fonction publique se prépare à mettre en œuvre les directives stratégiques et les programmes du nouveau gouvernement.

La transition est également un des enjeux majeurs de l'École de la fonction publique du Canada à l'aube de notre nouveau mandat qui consistera à établir une culture de l'apprentissage dans la fonction publique. L'École contribuera à regrouper et à renforcer, d'une part, les activités du Centre canadien de gestion, plus axées sur les cadres, et, d'autre part, celles de Formation et perfectionnement Canada, une organisation de la Commission de la fonction publique du Canada qui cible l'ensemble des employés de la fonction publique. Elle intégrera également les services de Formation linguistique Canada en vue d'appuyer la démarche de la fonction publique du Canada pour se doter d'une culture interne et d'une prestation des services réellement bilingues.

Si nous voulons réussir, un des principaux défis à relever consistera à perfectionner l'effectif de l'École et à nous forger une mission et une culture communes harmonisées aux besoins fonctionnels en constante évolution. À l'instar des autres ministères et organismes, nous devons faire face à la réalité d'une main-d'œuvre vieillissante et au besoin non seulement de remplacer ces employés qui s'apprêtent à partir, mais également de faire en sorte que le savoir de l'organisation soit efficacement transféré à la génération qui prendra la relève. Favoriser la culture de l'apprentissage et fournir aux employés un apprentissage continu sont deux éléments qui figureront au premier rang des objectifs de notre équipe de direction.

Dans ce contexte, je suis fière de vous présenter les résultats de la recherche menée par M. James Nininger et Mme Marilyn Arditti. Suite à l'Examen des programmes et à bon nombre d'exercices de restructuration au cours des dernières années, les ministères et organismes ont dû relever de nombreux défis pour mettre en œuvre et maintenir leurs initiatives en ressources humaines. Dans le présent rapport, nous proposons des solutions pratiques et des éléments cruciaux pour la gestion des transitions des effectifs que nous avons tirés des expériences de grandes organisations du secteur public et d'autres secteurs. Un large éventail d'études de cas existe, ce qui permet aux ministères ou aux organismes de trouver des applications qui conviennent à leur situation; de Statistique Canada, où la planification de la relève et le parachèvement des carrières se sont échelonnés sur une grande période de temps à l'Office des transports du Canada, un petit organisme aux ressources limitées qui a placé la planification des ressources humaines au rang des objectifs fonctionnels prioritaires.

Le premier rapport de cette série, intitulé *Au-delà de la vie professionnelle : réflexions sur le chemin à parcourir*, (avril 2003), qui portait sur les aspects individuels de la transition du personnel, a été très bien accueilli. Il a su toucher les fonctionnaires de tous les groupes d'âge, de tous les échelons, et non seulement les cadres qui se préparent à la retraite. Au fur et à mesure que vous lirez ce deuxième rapport, je vous demande de réfléchir aux nombreuses transitions que les employés doivent franchir tout au long de leur carrière et à la manière dont votre organisation peut le mieux contribuer à leur bien-être et à leur rendement optimal. Ce faisant, les organisations trouveront que la gestion des transitions des effectifs devient une deuxième nature et qu'il ne s'agit pas de la crise imminente qu'on avait imaginée.

Janice Cochrane
Présidente
Centre canadien de gestion

AVANT-PROPOS

Le projet *Cadres en transition* est une initiative de recherche d'une durée de deux ans qui s'est déroulée sous les auspices du Centre canadien de gestion (CCG). Le projet a donné lieu à deux publications. La première, *Au-delà de la vie professionnelle : réflexions sur le chemin à parcourir* (avril 2003), a examiné les dimensions individuelles du départ à la retraite. Le deuxième rapport, quant à lui, porte sur les aspects organisationnels des transitions des effectifs.

Le présent rapport est le fruit d'un projet de recherche-action. Un groupe de hauts fonctionnaires d'hier et d'aujourd'hui se sont réunis pendant neuf mois pour former le Groupe consultatif sur la transition qui avait pour mandat de guider le projet. Le groupe se composait d'Andrew Graham, président du groupe, Hélène Beauchemin, Rosemary Billings, Lynette Cox, Mary Dawson, Cathy Downes, Richard Haworth, Yvonne Latta, Michael Nelson, Martha Nixon, James Page, Serge Rainville et Earl Warren. Ces personnes ont contribué à la conception de la recherche, à l'élaboration du cadre de recherche, à la sélection des études de cas sur les pratiques exemplaires ainsi qu'à l'examen des ébauches du rapport. Il convient de mentionner tout spécialement James Page et le travail qu'il a accompli à l'étape formative du projet ainsi que son examen des diverses ébauches du rapport. Alors que le Groupe consultatif sur la transition a joué un rôle important dans l'élaboration du rapport, ce sont néanmoins les auteurs qui acceptent l'entière responsabilité pour le contenu. Nous souhaitons remercier sincèrement tous les membres du groupe pour leur soutien tout au long de la recherche. Le présent rapport témoigne de leur détermination à renforcer la fonction publique.

Bon nombre d'autres personnes ont participé aux divers aspects de la recherche, notamment, Wayne Corneil et Susan Tanner de l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada (APEX), Mary Ferrari et Susan Amos. Nous apprécions leur contribution. Nous souhaitons particulièrement remercier Linda Scourtoudis, qui a participé à la recherche, contribué au sondage des ministères et des organismes et pris part à l'ébauche du rapport.

Le Centre canadien de gestion s'est avéré un « milieu » idéal pour l'exécution de ce projet. Nous aimerions remercier les collègues de la Recherche, des Événements d'apprentissage, de la Bibliothèque et de la Technologie de l'information grâce auxquels le travail s'est révélé beaucoup plus facile qu'il n'aurait pu l'être. Nous aimerions également remercier particulièrement Hélène Godreau et Nadia Ponce-Morales pour leur aide administrative, Leslie Krukoff pour l'aide à la production, Geoff Miller et Tovy Paull du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour leur aide avec les tâches de secrétariat et la liaison avec le Groupe consultatif sur la transition.

Le projet a été lancé alors que Mme Jocelyne Bourgon était présidente du CCG, et il est arrivé à conclusion sous la présidence de Mme Janice Cochrane. Nous avons beaucoup apprécié leur encouragement personnel à l'égard de nos travaux.

David MacDonald, vice-président du Groupe de la recherche et des relations universitaires du CCG, avait des responsabilités organisationnelles liées à nos travaux. Nous tenons à le remercier d'avoir manifesté un si grand intérêt pour notre projet et de l'avoir orienté tout au long des diverses étapes.

Pour terminer, M James Lahey, ancien secrétaire délégué, Réforme des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, a été à la fois un des grands promoteurs et un des grands appuis de notre projet. Nous apprécions également les fonds reçus de Développement des ressources humaines Canada et des Anciens combattants Canada. Nous aimerions particulièrement remercier Verna Bruce, sous-ministre déléguée des Anciens combattants Canada, pour l'intérêt continu dont elle a fait preuve à notre égard et pour son leadership dans la sensibilisation de ses collègues aux enjeux de la transition des effectifs.

Nous espérons que ce rapport aidera ceux qui souhaitent améliorer la gestion de la fonction publique durant une de ses plus importantes périodes de transition.

James R. Nininger
Collaborateur émérite, CCG

Marilyn J. Arditti
Collaboratrice émérite associée, CCG

TABLE DES MATIÈRES

EN QUOI CONSISTE LE PRÉSENT RAPPORT **2**

Partie 1 SURVOL **3**

Introduction 3
Contexte 4
Rapports de projets 7

Partie 2 ÉLÉMENTS CLÉS **9**

Le leadership et l'organisation à haut rendement 9
Les cinq éléments du cadre organisationnel 10

Élément 1 Planifier les activités 12
Élément 2 Harmoniser les besoins organisationnels et le potentiel des personnes 19
Élément 3 Investir dans le perfectionnement des talents 27
Élément 4 Gérer le rendement et le bien-être en milieu de travail 35
Élément 5 Veiller à la continuité organisationnelle 43

Partie 3 LES DÉFIS ET LES POSSIBILITÉS DE CHANGEMENT **49**

Partie 4 LECTURES CONNEXES **55**

EN QUOI CONSISTE LE PRÉSENT RAPPORT

Le présent rapport porte sur la gestion efficace des transitions des effectifs. Que nous soyons sous-ministre, cadre supérieur, spécialiste des ressources humaines ou cadre hiérarchique, la manière dont nous recrutons, perfectionnons et maintenons en poste les effectifs de nos organisations au cours des prochaines années influencera directement notre capacité d'atteindre les résultats que nous visons. Dans le secteur privé, les actionnaires ont reconnu le lien entre des effectifs de qualité et le bénéfice net, et ils considèrent généralement les ressources humaines comme un atout précieux. Dans le secteur public, avec le nouvel accent sur la responsabilisation et la qualité des services, la gestion des ressources humaines devient plus cruciale que jamais. En fait, compte tenu du vieillissement des effectifs et de l'environnement en constante évolution, on ne peut plus négliger la question des transitions. La *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, qui délègue plus de responsabilités aux ministères en matière de gestion des ressources humaines, ouvre la porte à une ère nouvelle. Les principaux enjeux dont il faudra discuter régulièrement autour de nos tables de gestion sont les suivants :

1. **Nos plans de gestion des ressources humaines sont-ils assez intégrés aux plans d'activités généraux pour faire en sorte que nos organisations aient tous les talents nécessaires pour atteindre leurs objectifs?**

2. **Sommes-nous convaincus que nos plans pour la relève nous procureront aujourd'hui et à l'avenir les talents dont nous avons besoin pour combler les postes de leadership et les postes essentiels à la mission?**

3. **Notre gestion et nos autres programmes de perfectionnement produisent-ils ce dont nous avons besoin pour donner suite aux priorités changeantes?**

4. **Nos initiatives liées à l'établissement d'un milieu de travail sain ont-elles donné lieu à un rendement accru, à une meilleure satisfaction et à un plus grand engagement des employés, ou à un taux de maintien amélioré?**

5. **Veillons-nous à récupérer le savoir essentiel à la mission auprès des employés qui quittent?**

En répondant à chacune de ces questions, les cadres supérieurs devront également se demander : **Qu'est-ce qui me permet de répondre à cette question?** Chacun des cinq éléments proposés dans le présent rapport a pour but de nous aider à composer avec ces enjeux en nous donnant un aperçu du vécu des autres organisations.

« Si la fonction publique du Canada ne peut compter sur un noyau de cadres capables de mener et d'appuyer les changements à venir, elle fera face à de sérieuses difficultés. »

— Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction, *Sixième rapport*, mai 2003

PARTIE 1
SURVOL

INTRODUCTION

En général, on peut classer les transitions qui affectent chacun de nous en deux catégories. La première, les transitions du milieu de travail, sont explicitement liées à la carrière, aux promotions, aux changements d'emploi et de carrière ainsi qu'au départ à la retraite, par choix ou à cause des circonstances. Toutes ces transitions tournent en grande partie autour de l'employeur.

Les transitions personnelles, soit la deuxième catégorie, bien qu'elles soient de nature privée, nécessitent souvent une intervention de l'employeur. Cette catégorie regroupe toute une gamme de transitions négatives et positives comme le mariage (vacances planifiées), la naissance ou l'adoption d'un enfant (congé de maternité ou parental), maladie débilitante dans la famille (congé de maladie ou congé pour s'occuper d'un membre de la famille), la perte d'un membre de la famille proche (congé de deuil ou aide psychologique) ou la baisse des capacités mentales ou physiques d'un parent (réduction de la charge de travail ou congé sans solde).

Il importe toutefois de reconnaître que chaque transition, quel que soit le type, soulève des questions tant pour les gens qui la vivent que pour les organisations où ces derniers travaillent. Les transitions sont des expériences humaines remplies d'émotions, de défis et de possibilités. Néanmoins, les gestionnaires tendent souvent à ne pas en tenir compte ou à en minimiser l'impact. La réalité, cependant, est que les transitions influencent considérablement le rendement des personnes et le bon fonctionnement des organisations.

Les transitions, particulièrement les transitions personnelles, touchent les gens profondément et non seulement les employés qui les vivent, mais également leurs collègues et leurs gestionnaires. C'est pourquoi il faut traiter les transitions avec beaucoup d'humanité et de soutien. Les organisations doivent être prêtes à bien réagir à des événements comme les décès dans la famille des employés. Les dirigeants doivent s'assurer que leurs gestionnaires possèdent les compétences et une assez grande connaissance des émotions pour traiter ces événements avec efficacité et compassion.

Toutefois, il n'est pas toujours possible de planifier les transitions personnelles parce qu'elle ne font pas partie d'un cycle d'activités prévisibles, de changements d'orientation organisationnelle ou de changements démographiques prévus. Il s'agit d'événements personnels qu'il faut assimiler un par un au fur et à mesure qu'ils se présentent, peu importe l'ordre dans lequel ils surviennent ou leur nombre.

En revanche, les transitions professionnelles se prêtent bien au processus de planification et de gestion à court, à moyen et à long terme. C'est

pourquoi ces transitions ne devraient jamais devenir des urgences. C'est à cause de ces transitions que les gestionnaires doivent savoir recruter et motiver les gens, les encourager à perfectionner leurs connaissances et leurs compétences et à conserver intact leur engagement et leur intérêt. Lorsque les gens quittent, comme ils le font inévitablement, les gestionnaires devraient posséder le savoir-faire nécessaire pour composer avec la perte de savoir et d'expertise, et en réduire les conséquences au maximum.

Les gestionnaires dans les organisations à rendement élevé savent que la chance n'a rien à voir avec une gestion efficace des transitions liées au milieu de travail. C'est une réussite planifiée. Les bons gestionnaires savent que c'est en réunissant de bons renseignements, en pratiquant la pensée créative, en planifiant soigneusement les activités, en ayant une formation efficace et des systèmes bien ordonnés qu'on obtient des transitions réussies.

Ces principes sont encore plus pertinents de nos jours, en cette époque où la fidélité des employés envers leurs employeurs tend à diminuer. De plus en plus, les jeunes travailleurs et leurs collègues plus expérimentés s'attendent à changer d'emploi régulièrement, on peut même dire qu'ils le souhaitent. Cette attente est motivée par des buts personnels et des considérations familiales connexes. Leurs objectifs ne correspondent pas nécessairement aux courbes typiques d'évolution professionnelle ou avec la façon traditionnelle dont les organisations envisagent les relations employé-employeur.

Ces nouvelles réalités exigent une approche équilibrée et des compétences pour composer avec les transitions dans le milieu de travail. La qualité du rendement est souvent compromise lors du remplacement d'un employé par un autre. Remplacer un professionnel chevronné dans un milieu de travail est une expérience coûteuse en temps et en ressources financières.

Ensemble, ces deux types de transition sont des éléments de l'évolution d'une organisation. Elles constituent littéralement les inspirations et expirations d'une organisation moderne. Tout comme la bonne forme physique, un régime alimentaire sain et un bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle sont des éléments qui façonnent la longévité des personnes, la planification et un processus décisionnel efficace déterminent la santé et la durée d'une organisation.

CONTEXTE

Pourquoi est-il si important de porter attention à la gestion des transitions des effectifs? Que nous dit l'analyse sur la nécessité de s'attaquer à cette question étant donné tous les autres défis que la fonction publique est appelée à relever? C'est dans le contexte environnemental de la gestion d'organisations complexes en ce début de XXIe siècle qu'on trouve les réponses à ces questions. Trois secteurs sont particulièrement importants : la nature changeante de la fonction publique, les facteurs démographiques et les tendances mondiales.

LA NATURE CHANGEANTE DE LA FONCTION PUBLIQUE

La fonction publique du Canada subit des changements importants depuis quelques temps. Ces changements se caractérisent par les facteurs suivants :

- Une version révisée du cadre législatif pour la gestion des ressources humaines qui entraîne une délégation accrue de responsabilités aux ministères, de nouvelles structures de surveillance, l'élaboration conjointe de politiques avec les syndicats et un renouveau au chapitre de l'apprentissage des cadres;

- De nouvelles options pour la mise en œuvre des programmes et la prestation des services, notamment la création d'organismes de services spéciaux, la dévolution de responsabilités et une souplesse accrue pour mieux satisfaire les besoins des citoyens;

- Un accent sur une gestion fondée sur les résultats, sur la transparence et la responsabilisation au moyen d'un nouveau cadre de responsabilisation de la direction et des ententes de rendement;

- Une nouvelle insistance sur le leadership;

- Un modèle de gouvernance qui fonctionne dans un contexte de collaboration, en partenariat avec d'autres ordres de gouvernement, le monde des affaires, les syndicats, les collectivités et les citoyens;

- L'attente que les enjeux seront gérés horizontalement dans tous les ministères;

- Un environnement de plus en plus critique et hostile découlant de l'examen toujours plus intense du Parlement et des médias;

- Un engagement envers la création d'une main-d'œuvre représentative, bilingue et inclusive.

LES FACTEURS DÉMOGRAPHIQUES

Le vieillissement des effectifs de la fonction publique du Canada pose un défi important. L'analyse entreprise par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada[1] indique ce qui suit :

- À l'échelle de la fonction publique, 30 p. 100 des employés partent à la retraite dès qu'ils sont admissibles à une pension complète, un autre 35 p. 100 partent dans les deux années qui suivent. Cependant, 50 p. 100 des cadres prennent leur retraite dès qu'ils sont admissibles à une pension non réduite.

- À la fin de 2003–2004, 21 p. 100 des cadres seront admissibles à la retraite avec pension non réduite, et le taux d'admissibilité sera de 6 à 7 p. 100 pour les années subséquentes. Pour les cadres dont la carrière moyenne dans la catégorie EX est de 14,4 ans, le taux annuel normal de départ/renouvellement est d'environ 7 p. 100.

- D'ici 2008-2009, les niveaux d'admissibilité à la retraite pour les cadres d'échelon EX1 à EX4 seront plus élevés que pour ceux d'échelon EX5. Au pire, si l'on se fonde sur la population actuelle et qu'on présume qu'ils prendront leur retraite dès qu'ils seront admissibles, on constate un potentiel de pénurie de candidats pour le remplacement qui commencera à se manifester à tous les échelons EX en 2009-2010, sauf pour EX1.

- Étant donné la durée moyenne de 30 à 35 ans pour une carrière dans la fonction publique, un taux de renouvellement de 3 p. 100 fondé sur les départs serait à peu près normal partout dans le système.

- Au cours de la décennie qui vient, les degrés d'admissibilité pour les groupes non cadres seront les suivants, en comparaison avec la norme de 3 p. 100 :

  - *supérieur à la norme* : les bibliothécaires, les professeurs d'université, les traducteurs, les chercheurs, les agents de commerce, les agents d'approvisionnement, les agents administratifs intermédiaires et supérieurs ainsi que les agents de programme, le personnel des ressources humaines, de la vérification, du fonctionnement des aéronefs et de l'électronique;

  - *supérieur à la norme dans 3 ou 4 ans* : Les officiers et l'équipage des navires, les opérateurs de radio, les groupes de services fonctionnels et des services techniques;

  - *égaux ou inférieurs à la norme* : le personnel dans la plupart des autres groupes comme les avocats, les services correctionnels, les finances, l'informatique, le service étranger, les agents de services d'information, les économistes ainsi les employés de saisie des données et les employés de bureau.

Il s'agit toutefois de grandes généralisations. Pour mieux comprendre les répercussions sur leurs propres activités, les gestionnaires doivent déterminer les risques fonctionnels et humains que représentent ces données ainsi que les débouchés

possibles. De même, l'impact des exigences en matière de langues officielles, le besoin de maintenir ou d'accroître la représentation des divers groupes d'équité en matière d'emploi et les changements potentiels dans le degré de satisfaction des employés par rapport à l'environnement de travail sont autant de facteurs qui pourraient contribuer à rétrécir le bassin potentiel de candidats pour le remplacement.

LES TENDANCES MONDIALES

Un certain nombre de tendances qui sont évidentes dans beaucoup d'économies industrialisées peuvent avoir une incidence au Canada.

Aux États-Unis, les événements du 11 septembre 2001 et les efforts constants pour assurer la sécurité nationale ont renforcé l'importance des fonctionnaires à tous les échelons. Le U.S General Accounting Office (GAO) a désigné le capital humain stratégique comme un secteur gouvernemental à risque élevé.

En Europe, le taux accéléré de vieillissement de la population engendre de réels défis en matière de productivité et de viabilité du régime de pension public.

En même temps, la recherche dans les secteurs public et privé indique que les travailleurs plus âgés et plus expérimentés peuvent et veulent travailler plus longtemps, bien au-delà de l'âge où ils deviennent admissibles à la retraite. Ainsi, on règle les problèmes liés à la discrimination pour des raisons d'âge.

Partout, la nature de la main-d'œuvre continue de changer à cause de la nouvelle génération d'emplois plus axés sur le savoir qui exige un niveau de compétence plus élevé. On constate une concurrence accrue pour attirer les gens de talent dans toutes les sphères d'activité. Les secteurs privé et public se tournent de plus en plus vers les solutions technologiques pour améliorer l'efficience et rendre leurs services plus accessibles à leur clientèle et aux citoyens en général. De même, on remarque une sensibilisation croissante au besoin de rehausser les niveaux de compétence de tous les employés en ayant recours à l'apprentissage continu.

Ces trois éléments—la nature changeante de la fonction publique, les facteurs démographiques et certaines tendances mondiales, signifient que les employeurs doivent envisager la gestion des effectifs, particulièrement les transitions des effectifs, comme une question prioritaire.

En outre, le secteur public reconnaît de plus en plus l'importance de cet enjeu à tous les échelons. Un sondage mené pour le présent rapport[2] et dont il sera question dans les sections ultérieures, a révélé que 69 p. 100 des ministères et organismes croient que les défis de transition des effectifs constituent une question très importante pour leur organisation. Un autre 17 p. 100 accorde une certaine importance à la question. À l'appui de ces constatations, citons les résultats du sondage réalisé en 2002 par l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC) auprès des sous-ministres fédéraux, provinciaux, territoriaux et des directeurs municipaux[3]. Les répondants accordaient, et de loin, la plus grande importance au renouvellement des ressources humaines, et des sujets comme le maintien en poste et la planification de la relève figuraient parmi les questions les plus soulevées dans le thème du renouvellement des ressources humaines.

RAPPORTS DE PROJETS

LE PREMIER RAPPORT

Le premier rapport du *Projet sur les cadres en transition* publié en avril 2003, portait sur les expériences individuelles des cadres qui passent d'un emploi à temps à la prochaine étape de leur vie. Intitulé *Au-delà de la vie professionnelle : réflexions sur le chemin à parcourir*, le document était basé sur plus d'une centaines d'entrevues menées dans les secteurs public et privé.

Ce premier rapport avait pour but de déterminer ce qu'on pouvait apprendre des cadres qui ont pris leur retraite. Cette démarche nous a permis de tirer six leçons distinctes :

1. **Voyez la retraite comme une étape du parcours et non une destination.**
2. **Profitez de la vie pendant que vous êtes encore au travail.**
3. **Préparez-vous à quitter – le jour du départ viendra, tôt ou tard.**
4. **Accordez-vous un temps d'arrêt après votre départ.**
5. **Renouez et redécouvrez vos relations le long du parcours.**
6. **Tirez le meilleur parti de cette étape de votre vie.**

Le premier rapport examinait les transitions du point de vue de l'employé. Néanmoins, étant donné que les employés travaillent au sein des organisations, le premier rapport a inévitablement effleuré diverses dimensions organisationnelles. Parmi celles-ci, mentionnons le transfert du savoir, la planification de la relève, le coaching et la retraite progressive ainsi que certains points comme la question de l'héritage que l'on laisse et la façon de bien clore une carrière dans la fonction publique. Ces questions constituent un pont vers le deuxième rapport.

LE DEUXIÈME RAPPORT

Le renouveau des organisations : Gérer la transition des effectifs examine les transitions du point de vue organisationnel. On y traite des stratégies et des pratiques organisationnelles nécessaires pour composer avec les transitions du milieu de travail qui touchent la fonction publique du Canada. On y aborde également un certain nombre de pratiques et de politiques connexes en matières de ressources humaines.

Le public cible de ce rapport est la fonction publique du Canada. Plus précisément, il s'adresse à trois groupes : les cadres supérieurs; les cadres hiérarchiques et les professionnels des ressources humaines. Tous ont intérêt à ce que la réaction organisationnelle aux questions de transition des effectifs soit efficace.

L'étude a été conçue comme un projet de recherche-action. Pour ce faire, les membres du Groupe consultatif sur la transition (GCT) du Réseau du leadership ont activement participé au projet. Ce groupe de cadres supérieurs, formé de fonctionnaires d'hier et d'aujourd'hui, a participé à la conception de la recherche, à la mise au point des composantes du cadre conceptuel, à la sélection des études de cas sur les pratiques exemplaires à l'appui du cadre et à l'examen du rapport

La conception de la recherche incluait également un sondage des ministères et organismes fédéraux sur leurs pratiques et leurs politiques en matière de transitions. Vingt-neuf ministères ont accepté de répondre. Nous présentons les résultats de ce sondage dans les sections pertinentes du présent rapport.

Le rapport est fondé sur l'hypothèse que les organisations à haut rendement doivent non seulement se soutenir elles-mêmes, mais elles doivent aussi se réinventer au fil du temps. Une des corollaires de cette hypothèse est que pour rester vitales et conserver leur rendement élevé, les organisations doivent savoir gérer les transitions de manière compétente.

Avec l'aide du GCT, les auteurs ont défini cinq éléments essentiels qui, pris ensemble, permettent à

un ministère ou à un organisme de devenir une organisation à haut rendement lorsqu'il s'agit de traiter avec les transitions des effectifs. Ces éléments, que nous décrivons à la Partie 2 du présent rapport, sont soutenus par la recherche et bon nombre d'études de cas sur les pratiques exemplaires. La nécessité d'étayer les cinq éléments constitue la dimension cruciale du leadership organisationnel.

La Partie 3 du rapport porte sur certaines difficultés et possibilités qui entourent les changements apportés au moyen des éléments de cadre mis au point dans le rapport.

La Partie 4 énumère des sources supplémentaires d'information pour ceux qui souhaitent approfondir certaines facettes du sujet.

Nous souhaitons faire remarquer aux lecteurs que la transition vers la retraite est utilisée dans le présent rapport comme un exemple pouvant illustrer les autres sortes de transition. La raison en est simple. Les caractéristiques du départ d'un employé d'une organisation, et les ramifications de ce départ, sont les mêmes quelles que soient les raisons du départ ou la destination de la personne qui quitte. Peu importe que la personne prenne sa retraite ou qu'elle change de ministère, d'organisme ou de secteur de la société. Cela ne change rien non plus si la personne change tout simplement de direction générale, de division ou de secteur au sein du même ministère ou du même organisme. Dès que quelqu'un quitte, le savoir doit être cerné et préservé, les compétences doivent être remplacées et perfectionnées et, bien sûr, le travail se poursuit.

---

1 Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor, *Corporate Knowledge Retention and Transfer : Analysis of Public Service Executive and Feeder Group Eligibility for Retirement with an Unreduced Pension, 2002-2003 to 2012-2013.* (Ottawa : SCT-BGRH), 2003, inédit.

2 Marilyn Arditti et Linda Scourtoudis, *Human Resources Planning for Workforce Transitions in the Public Service of Canada 2002—2003* (Ottawa : Centre canadien de gestion), inédit.

3 Institut d'administration publique du Canada, *Sondage de 2002 de l'IAPC sur les questions importantes en administration publique : Rapport sommaire — Les points de vue des sous-ministres fédéraux, provinciaux, territoriaux et des directeurs municipaux.* (Toronto : Institut d'administration publique du Canada), décembre 2002.

PARTIE 2
ÉLÉMENTS CLÉS

LE LEADERSHIP ET L'ORGANISATION À HAUT RENDEMENT

Les expériences de transition des effectifs se prêtent bien à la préparation et à la planification à court, à moyen et à long terme. Elles ne doivent jamais devenir des urgences ou se produire au hasard. Lorsque cela se produit, c'est que les dirigeants ont échoué dans une de leurs plus importantes tâches : la gestion du savoir, des compétences et des gens dans leur organisation.

Pour bien assumer ces responsabilités, les dirigeants doivent être capables de recruter et de motiver habilement les gens, de perfectionner le savoir et les compétences des employés et de maintenir l'engagement des effectifs. En fait, des recherches menées récemment par le Corporate Leadership Council ont révélé que les compétences en gestion des ressources humaines constituent l'élément le plus important d'un leadership efficace dans la plupart des organisations[4]. Lorsque les gens quittent, et c'est inévitable, leurs gestionnaires devraient avoir le savoir-faire pour composer avec la situation et atténuer dans toute la mesure du possible la perte de savoir et d'expertise.

C'est pourquoi le Groupe consultatif sur la transition a désigné le leadership comme un thème global de la gestion des transitions des effectifs. Parmi les attributs d'une organisation à haut rendement figure la qualité de ses dirigeants, et la manière dont l'exercice du leadership est enchâssé dans ses valeurs centrales.

Le vrai test du leadership réside dans les mesures concrètes que prennent les dirigeants pour assurer la réussite des organisations qu'ils dirigent. Cela signifie élaborer et favoriser la vision commune du ministère et la transmettre clairement et de manière égale tant par ses mots que par ses actes. Cela signifie articuler l'organisation autour de la vision et encourager partout dans l'organisation un engagement envers cette vision. Cela signifie être conscient de la contribution que chaque employé peut et doit faire pour réaliser la vision, guidé en cela par des normes de rendement claires.

Au chapitre des transitions des effectifs, les dirigeants efficaces s'assurent que l'organisation a prévu les changements dans ses effectifs. Pour ce faire, il faut porter attention à cinq éléments :

1. **Un processus de planification des activités qui inclut les questions de transition dans les plans opérationnels et stratégiques.**
2. **Une harmonisation des besoins de l'organisation avec le potentiel des personnes.**
3. **Un investissement dans le perfectionnement des talents.**
4. **Une gestion efficace du rendement et du bien-être dans le milieu de travail.**
5. **Un engagement en matière de continuité organisationnelle.**

Pour atteindre une norme élevée de rendement dans chaque élément, le GCT estime que les ministères et les organismes doivent avoir un bon groupe de professionnels des ressources humaines et qu'il doit exister une bonne synergie et une solide relation entre la fonction de gestion des ressources humaines et les autres composantes de l'organisation. Les dirigeants de l'organisation doivent faire en sorte que cela se produise.

Après des années de rationalisation, on estime qu'il est devenu difficile, dans certains cas impossible, pour la fonction des ressources humaines de s'acquitter à la fois de son rôle tactique (faciliter divers types de transactions, de surveillance et de contrôle) et de son rôle stratégique (aider l'organisation à satisfaire ses besoins fonctionnels). La fonction doit non seulement obtenir les ressources dont elle a besoin, mais elle doit aussi implanter des systèmes de gestion qui permettront de donner suite rapidement et de manière responsable aux besoins fonctionnels.

LES CINQ ÉLÉMENTS DU CADRE ORGANISATIONNEL

Comme nous en avons parlé ci-dessus, en plus du leadership, le présent rapport explore les cinq éléments qui composent le cadre organisationnel pour la gestion des transitions des effectifs. On y examine ce que fait une organisation à haut rendement dans chacun des éléments clés. Nous abordons donc chaque élément avec une liste de caractéristiques du rendement. Nous poursuivons avec un résumé des résultats de recherche pertinents et des pratiques exemplaires dans des secteurs connexes à l'élément en question. Chaque section se termine par une liste de vérification du degré de préparation organisationnel.

Il importe de garder deux choses à l'esprit en ce qui concerne les éléments. D'abord, ils sont liés et devraient toujours être perçus comme étant connectés les uns aux autres. Deuxièmement, les éléments forment une cascade du premier au cinquième, c'est-à-dire qu'il y a une séquence à respecter.

Le cadre commence par une planification efficace des activités, notamment des stratégies de gestion des ressources humaines. Cet impératif de planification part du principe que des organisations efficaces articulent clairement leurs plans stratégiques et fonctionnels, et elles se tiennent elles-mêmes responsables de leur rendement par rapport à ces plans. Les questions de transition des effectifs font partie des stratégies opérationnelles.

Cela nous amène au deuxième élément, soit l'harmonisation des besoins organisationnels au potentiel des personnes. Ce processus découle de l'existence d'un plan de relève solide et détaillé pour l'organisation. Le plan de relève est le moteur des stratégies de transition des effectifs cernées lors du processus de planification des activités.

Le troisième volet du cadre porte sur la manière dont les organisations efficaces investissent dans le potentiel humain et cherchent à le perfectionner. Cet élément prend sa source dans un programme de perfectionnement des cadres qui deviendront les dirigeants de demain ainsi que dans les programmes de perfectionnement spécialisés pour les autres cadres de direction et des plans d'apprentissage individuel pour tous les employés. On y indique également comment les communautés fonctionnelles et les communautés de pratique contribuent à l'établissement de stratégies efficaces de transition des effectifs.

Le quatrième élément du cadre se penche sur la manière dont les organisations efficaces gèrent le rendement et le bien-être dans le milieu de travail. Ces organisations reconnaissent l'existence du lien entre un milieu de travail sain et l'atteinte des

objectifs fonctionnels. Les défis engendrés par les transitions des effectifs font partie de ce lien. On aborde les questions systémiques dans le plan d'activités et on consacre les ressources nécessaires pour les résoudre de manière satisfaisante.

Le cinquième élément explore le lien entre les transitions des effectifs et la continuité organisationnelle. Les organisations efficaces ont des plans pour atténuer les risques posés par les transitions des effectifs. Les stratégies de gestion du savoir constituent une composante importante de ces plans. De même, ces organisations sont déterminées à faciliter la transition des personnes vers la retraite.

[4] Corporate Leadership Council, *The Leadership Imperative: Strategies for Increasing Bench Strength* (Washington, DC : Corporate Leadership Council), 2001.

ÉLÉMENT 1 - PLANIFIER LES ACTIVITÉS

Une organisation du secteur public, lorsqu'elle est bien gérée, utilise un processus rigoureux de planification des activités pour établir sa vision et sa stratégie, définir ses objectifs, en surveiller les progrès, apporter des correctifs en cours de route et évaluer son rendement.

Une planification efficace des transitions des effectifs doit faire partie intégrante de ce système de planification. Elle doit également être un produit dont les systèmes, comme les ressources humaines, tirent leur orientation.

DANS UNE ORGANISATION À RENDEMENT ÉLEVÉ :

Les questions de transition des effectifs font partie de la dimension ressources humaines du plan d'activités.

Dans son plan d'activités, un ministère articule clairement sa vision, sa mission, ses valeurs, ses buts, ses objectifs et ses stratégies. Il définit ses orientations et ses attentes pour lui-même et ses éléments constitutifs. Les stratégies des ressources humaines du ministère sont pleinement intégrées aux besoins fonctionnels.

En temps opportun, on crée pour les ressources humaines un plan distinct qui découle du plan d'activités ministériel et y contribue tout au long du cycle de planification.

On met au point le plan des ressources humaines aux échelons les plus élevés du ministère. On y définit clairement les besoins qu'il faut respecter sur le plan des ressources humaines si l'on veut espérer atteindre les buts énoncés dans le plan ministériel. Les questions de transition des effectifs y sont clairement définies.

Il doit également exister un lien clair entre le plan des ressources humaines et le plan financier – il faut allouer des fonds suffisants pour être en mesure de réaliser le plan des ressources humaines.

Le plan des ressources humaines s'appuie sur un examen exhaustif du milieu. L'examen porte sur les dimensions externe et interne du ministère. Au-delà des données démographiques, il explore le degré de préparation du ministère pour composer avec des changements comme les transitions des effectifs. L'examen porte sur les dimensions personnelles des transitions (maladie d'un conjoint, parents vieillissants) ainsi que sur les dimensions organisationnelles.

C'est à la direction qu'il incombe de veiller aux questions de transition des ressources humaines.

Les divers plans du ministère sont des documents vivants qui stimulent les efforts. En tant qu'intendants de ce processus, les dirigeants examinent ces plans régulièrement et les révisent à la lumière des priorités organisationnelles et des besoins des employés en constante évolution.

L'obligation de rendre compte pour le rendement par rapport aux plans stratégiques sur les activités du ministère et les ressources humaines est claire et sans ambiguïté.

Les ententes de rendement et la rémunération sont liées à l'accomplissement du plan des ressources humaines et, s'il y a lieu, à la gestion efficace des questions de transition des effectifs. Le « quoi » et le « comment » sont évalués au moyen de tout un éventail d'outils spécifiquement conçus à cette fin.

La planification des ressources humaines est souvent une série de plans de gestion des crises plutôt que la conception et la mise en œuvre systématiques de plans d'action visant à mieux positionner l'organisation et à tirer parti d'événements futurs inévitables ou potentiels.

—Sondage du CCG pour ce projet

CE QUE NOUS APPREND LA RECHERCHE

Les écrits portant sur le lien entre la planification des activités et la planification des ressources humaines sont nombreux. Dans la présente section, nous citons trois références, mais nous en citons d'autres à la Partie 4.

Dans le cadre de la présente étude, nous avons sondé des responsables des ressources humaines de ministères et d'organismes fédéraux en vue d'explorer les politiques et les pratiques en matière de transition des effectifs[5]. Nous avons fait parvenir des questionnaires de sondage à 60 organisations et 29 d'entre elles y ont donné suite. Nous avons également tenu des discussions de suivi avec un certain nombre de ministères et d'organismes.

Entre autres secteurs, nous avons exploré l'existence d'une planification des activités et le lien entre le plan des activités et le plan des ressources humaines. Soixante-seize pour cent des répondants ont indiqué que leur ministère avait un plan d'activités à long terme et que ce plan comportait bel et bien un lien avec les questions de ressources humaines. Cependant, seulement 55 p. 100 ont indiqué qu'ils préparaient ce genre de plan chaque année. En outre, les plans de ce genre n'étaient pas perçus comme étant assez solides ou assez financés pour avoir réellement un impact. Une des observations qui ressort des constatations du sondage est « que l'on constate une certaine déconnexion entre la détermination des questions de transition des effectifs et les mesures prises pour y donner suite. »

En examinant les rapports ministériels sur les plans et les priorités, on constate qu'ils soutiennent cette conclusion. Très peu de ministères cernent les enjeux de ressources humaines dans leurs plans d'activités.

La Commission de la fonction publique reste convaincue qu'au chapitre de la planification des ressources humaines, il faudra faire preuve d'un leadership beaucoup plus déterminé à un échelon stratégique, dans toute la fonction publique.

La capacité à long terme du système de dotation d'assurer l'existence d'une fonction publique compétente sera compromise tant que la planification des ressources humaines comme partie intégrante de la planification ministérielle ne sera pas devenue la norme.

–Commission de la fonction publique du Canada, *Rapport annuel 2002-2003*

Notre deuxième référence est un ouvrage du Conference Board du Canada[6]. Cet ouvrage est fondé sur une série d'entrevues menées auprès de cadres du secteur privé sur le lien qui existe entre la planification des activités et la planification des ressources humaines. Voici certains exemples tirés de cet ouvrage :

- Le vice-président général d'un des plus grands fournisseurs de gaz au Canada signale que les plans de ressources humaines font l'objet d'une discussion trimestrielle lorsque le comité exécutif examine les résultats de l'entreprise.

- Une grande entreprise de télécommunications canadienne a mis au point un processus de planification en deux étapes. La première étape porte sur les unités fonctionnelles. Celles-ci doivent contribuer à la planification des ressources humaines. Le processus, qui est confié aux gestionnaires hiérarchiques, comporte les étapes suivantes : cerner les facteurs de stimulation des activités, déterminer les grands enjeux dont il faut tenir compte par rapport à chacun de ces

facteurs, résumer les enjeux pour l'organisation et ceux qui y travaillent et, enfin, élaborer un plan d'action détaillé. À la deuxième étape, le groupe de gestion des ressources humaines de l'organisation prend ces renseignements et les cumule pour brosser à l'échelle de l'entreprise un tableau qui décrit les mesures, les résultats souhaités et les produits à fournir ainsi que les responsabilités et les échéanciers.

- Dans une grande aciérie canadienne, la planification des ressources humaines, particulièrement la planification des effectifs, est considérée comme un élément important du processus de planification des activités organisationnelles. Les responsables des ressources humaines cernent les buts sur le plan de la main-d'œuvre, les projets et les activités qui affectent les diverses unités fonctionnelles et les départements. Les unités fonctionnelles et les départements utilisent ensuite cette information lorsqu'ils créent leurs plans pour les effectifs. Par exemple, si l'on adopte une nouvelle approche de travail (comme une plus grande insistance sur le travail d'équipe) afin de mieux utiliser les ressources de fabrication, les ressources humaines donneront suite à cette décision en mettant sur pied une formation et un soutien au perfectionnement. « La planification des ressources humaines n'est pas seulement une affaire de nombres. C'est une définition des exigences des effectifs qui touche une multitude d'autres processus au département des ressources humaines et à l'extérieur », signale un des cadres supérieurs des ressources humaines.

- La déclaration suivante, faite par un cadre supérieur de la planification stratégique, résume bien comment, en général, on gère le processus dans les institutions financières canadiennes : « Il n'y a pas de définition qui distingue la planification des ressources humaines de la planification des activités. Les deux types de planification commencent par la planification stratégique organisationnelle. Le processus est itératif et non linéaire puisque les plates-formes organisationnelles et fonctionnelles se nourrissent l'une l'autre. »

La dernière référence est un rapport récent remis au Congrès par le United States General Accounting - Office, intitulé *Strategic Human Capital Management*.[7]

Dans ce rapport, on cerne quatre défis des ressources humaines qui présentent des risques élevés pour l'administration fédérale américaine : le leadership; la planification stratégique du capital humain; l'acquisition, le perfectionnement et le maintien en poste des gens talentueux; les cultures organisationnelles axées sur les résultats.

On y indique aussi que « la nature des défis de gestion et des questions de transformation auxquels beaucoup d'organismes doivent faire face font que tous les dirigeants de l'administration doivent adopter des approches visant à :

- rehausser le degré de sensibilisation à l'égard des questions de gestion et de transformation organisationnelle;
- intégrer divers efforts cruciaux de gestion et de transformation;
- institutionnaliser la responsabilisation de manière à aborder les questions de gestion et à orienter la transformation organisationnelle. »

On peut tirer de cette recherche deux conclusions qui concordent avec d'autres recherches sur le lien entre la planification des activités et la planification des ressources humaines :

- Beaucoup d'organisations reconnaissent l'importance de ce lien et veillent à l'intégrer à leurs pratiques de gestion.
- On dénote un besoin manifeste pour une meilleure reconnaissance et une amélioration des pratiques dans la fonction publique fédérale.

QUELQUES PRATIQUES EXEMPLAIRES

1. GOUVERNEMENT DE L'ALBERTA : INTÉGRER LES INITIATIVES INTERMINISTÉRIELLES

Pour bien comprendre le système de planification des activités de l'Alberta et comment il s'entrelace avec les besoins en ressources humaines, il faut comprendre les « initiatives interministérielles ». Soutenu par un système et un cycle de planification à toute épreuve, le Cabinet détermine chaque année un petit nombre d'initiatives interministérielles auxquelles tous les ministères doivent participer, selon les rôles et les capacités qui leur sont propres. Ces initiatives se situent au premier rang du système global de planification. Elles déterminent une partie importante de la cote de rendement de chaque sous-ministre, et elles forcent le gouvernement à concentrer ses efforts sur les priorités du jour et à élaborer une approche d'équipe.

La planification en Alberta

Le gouvernement de l'Alberta produit deux grands documents organisationnels de planification : l'Alberta Business Plan (le Plan d'affaires de l'Alberta) et le Corporate Human Resource Plan (Plan organisationnel des ressources humaines). Il s'agit de documents stratégiques qui établissent les buts du gouvernement pour les trois prochaines années. Il est donc important d'en respecter la séquence :

- Premièrement, il faut en tenir compte pendant la planification à l'échelle ministérielle.
- Deuxièmement, ils ont une influence sur la cote de rendement du ministère et de ses hauts fonctionnaires.
- Troisièmement, les mesures qu'ils contiennent font partie du système de rapports public de l'Alberta et servent à évaluer comment les cadres sont récompensés.

Ces deux plans portent sur une période de trois ans. Comme ils sont stratégiques, il faut, chaque année, trouver des moyens de les mettre à exécution. Pour les ressources humaines, cela se fait par l'intermédiaire de la Corporate Human Resources Development Strategy (Stratégie organisationnelle de perfectionnement des ressources humaines) qui cerne des activités spécifiques pour le respect des orientations stratégiques.

Le cycle de trois ans a pour but de faciliter l'apprentissage et l'adaptation. Au cours d'une année donnée, une organisation sera appelée à utiliser le cycle à plusieurs niveaux :

- Évaluer et établir des rapports sur le rendement de l'année précédente et faire les modifications nécessaires aux plans de l'année en cours et des années à venir.
- Prendre des mesures et assurer un suivi sur les engagements pris dans les plans, ce qui inclut s'adapter en fonction des expériences et des circonstances changeantes.
- Construire pour les années à venir au moyen du processus de planification ministériel et gouvernemental.

La planification doit être effectuée longtemps d'avance et être stratégique. Les lacunes que l'on peut voir doivent être cernées et il faut les régler par le recrutement, la formation ou le perfectionnement de manière à ce que, le temps venu, on dispose des compétences voulues pour prendre la relève.

—Sondage du CCG pour ce projet

Lier les ministères et leur travail

Au sein de ce grand système gouvernemental, chaque ministère doit également élaborer un plan d'activités et de ressources humaines en fonction de ses propres besoins fonctionnels. C'est le Personnel Administration Office (bureau de gestion du personnel) qui se charge de soutenir ce processus de planification en travaillant en collaboration avec les directeurs des ressources humaines pour fournir de l'aide aux ministères sous forme de documents comme le *Reference Guide for Human Resource Planning* (Guide de référence pour la planification des ressources humaines).

Faire de la planification des ressources humaines une tâche importante

En partie à cause de sa préoccupation pour cette nouvelle question de transition au sein de son personnel, le gouvernement de l'Alberta, en 1998, a désigné la gestion des ressources humaines comme une des priorités interministérielles pour plusieurs années. Il a également mis en place deux autres mesures importantes pour faire en sorte que les questions de transition comme le maintien en poste, le recrutement et la planification efficace soient prises au sérieux.

- Le gouvernement a établi une Équipe d'examen externe dirigée par un cadre du secteur privé. Cette équipe surveille l'ensemble du rendement dans le secteur public en évaluant officiellement les résultats atteints par rapport aux résultats visés. Chaque année, il fait un rapport directement au Cabinet de l'Alberta avec ses recommandations sur la rémunération au rendement pour les cadres supérieurs.

- Le gouvernement a créé le Core Measures Survey (sondage des mesures fondamentales). Ce sondage interministériel des employés mesure à quel point ils atteignent les buts ministériels, leur degré de satisfaction relative à l'emploi ainsi que la mesure dans laquelle ils comprennent le rôle qu'ils jouent pour aider leur ministère à atteindre ses buts. Selon les résultats du sondage, 81 p. 100 des employés estiment bien comprendre comment leur travail contribue au bon déroulement du plan d'activités de leur ministère et 77 p. 100 signalent qu'ils savent comment le travail de leur ministère aide le gouvernement à atteindre ses objectifs généraux.

Deux grands éléments ressortent de cet exemple :

- L'importance d'harmoniser un vigoureux processus de planification des activités aux éléments de ressources humaines.

- L'importance d'accorder une priorité élevée à la planification des ressources humaines.

2. STATISTIQUE CANADA: PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES DANS UNE GRANDE ORGANISATION DU SAVOIR

Au cœur même d'une organisation du savoir, on retrouve les gens qui collectent, utilisent et diffusent de l'information, des données et du savoir. Ainsi, à Statistique Canada, la gestion des ressources humaines est un élément clé pour l'atteinte des buts. Depuis maintenant un certain temps, Statistique Canada s'est taillé une excellente réputation pour sa gestion des ressources humaines, laquelle se fonde sur une stratégie exhaustive. Cette stratégie a beaucoup contribué à stimuler la planification des activités dans son ensemble. Elle a permis de cerner un certain nombre de points de vulnérabilité, nécessitant tous des mesures sur le plan des ressources humaines :

- des effectifs vieillissants;
- une demande accrue pour une variété de produits du savoir; et
- la complexité croissante de la technologie.

Statistique Canada a axé sa stratégie de gestion des ressources humaines sur quatre éléments :

- Embaucher les meilleurs.
- Former les effectifs de l'organisme dans les compétences de pointe.
- Parfaire le potentiel professionnel à long terme des employés en élargissant les affectations.
- Promouvoir un milieu de travail positif de manière à motiver le personnel et à favoriser la productivité.

Cette question est une priorité organisationnelle depuis bon nombre d'années à Statistique Canada. La question a été reprise par de nombreux comités de gestion pour finir avec le Comité de développement des ressources humaines, dirigé par le statisticien en chef. L'approche de Statistique Canada se démarque par un certain nombre de caractéristiques :

- Le recrutement fondé sur des prévisions mises au point avec les propres capacités de modélisation de Statistique Canada.
- Le recrutement et le perfectionnement sont gérés par l'organisation.

- On offre des possibilités de mentorat aux recrues ainsi qu'à ceux qui sont en transition dans leur carrière.
- On investit dans la formation.
- On élargit les carrières.
- On planifie les carrières.
- On a créé une Division des affectations organisationnelles.
- On utilise beaucoup les concours génériques et les groupes d'avancement à tous les échelons de l'organisation.
- On a mis sur pied des programmes de perfectionnement de la haute direction.
- On a créé un programme pour les anciens.

Un point de vue à long terme

Au cœur même de ce programme varié on retrouve l'engagement de Statistique Canada d'offrir des carrières durables à ses employés. L'organisme estime que son travail est complexe, ce qui entraîne la nécessité pour les employés de s'engager à long terme dans l'essence de leur travail afin d'acquérir le degré d'expertise requis pour ses produits du savoir. À cette fin, il faut investir dans la formation et le perfectionnement. Il faut également créer un environnement de travail attrayant qui offre une stabilité considérable.

Quelques caractéristiques

- *Le transfert du savoir* : Étant donné que Statistique Canada prévoit un roulement élevé de ses employés au cours des 10 prochaines années, l'organisme a créé des groupes de personnes talentueuses et qualifiées à chaque échelon de l'organisation. On peut maintenant promouvoir les candidats qui appartiennent à ces groupes et leur confier les postes supérieurs au fur et à mesure qu'ils se libèrent. Cette approche a donné lieu à un transfert du savoir remarquablement bien ordonné. De même, elle a contribué à réduire le nombre de concours « uniques » qui font qu'on choisit des candidats parce qu'ils sont au bon endroit au bon moment.

- *Programme de sélection et de perfectionnement des cadres* : Statistique Canada s'est avéré un chef de file dans l'administration fédérale en créant un programme de perfectionnement des cadres. On a commencé par créer un groupe de perfectionnement auquel les employés peuvent accéder en réussissant un concours générique, suivi d'une expérience d'affectation de 24 à 36 mois, d'une formation individuelle et d'une expérience au sein d'un comité. Le processus se termine par une promotion à l'échelon EX2.

- *Programme des anciens* : Les statisticiens à la retraite sont toujours importants pour Statistique Canada. Pour pouvoir puiser dans cette ressource, l'organisme a créé son Programme des anciens. Dans ce programme, on jumelle les compétences des employés retraités de Statistique Canada avec des projets qui nécessitent de rares et précieuses ressources de connaissance de l'organisation, de sagesse et d'expérience. Le programme permet de combler cette pénurie de ressources pour les projets et aide à alléger la charge de travail; il n'a pas pour but de remplacer les ressources permanentes, particulièrement du côté de la gestion des projets. Nous fournissons plus de détails à l'élément 5.

---

3. LE U. S. OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT (BUREAU AMÉRICAIN DE GESTION DU PERSONNEL) : ÉTABLIR UN LIEN ENTRE LES PLANS STRATÉGIQUES ET LES PLANS SUR LE RENDEMENT

Le U.S. Office or Personnel Management (Bureau américain de gestion du personnel) établit un lien entre son plan stratégique et son plan annuel sur le rendement[8].

- La plan annuel sur le rendement contient une section intitulée « résumé des ressources par but » qui répertorie les ressources consacrées à chaque but stratégique par programme et par source de financement.

- Le plan annuel sur le rendement inclut un « pont » vers le plan stratégique, soit une liste complète de tous les buts individuels de programme par rapport à chaque but et objectif du plan stratégique.

- Dans le plan annuel sur le rendement, on examine chaque secteur de programme et ses buts annuels.

LISTE DE VÉRIFICATION DU DEGRÉ DE PRÉPARATION ORGANISATIONNELLE

- ☐ La séquence pour la préparation du plan d'activités et du plan des ressources humaines permet-elle de faire une contribution opportune en matière de ressources humaines au plan d'activités?
- ☐ Les données et les analyses de la fonction des ressources humaines sont-elles traitées de la même manière que les données et les analyses des autres fonctions et secteurs de programme, particulièrement les finances?
- ☐ A-t-on établi des mesures qui produisent des données significatives permettant de retracer comment les initiatives et les pratiques favorisent les résultats?
- ☐ Les ententes de rendement individuelles incluent-elles des critères et des buts pour permettre à la fonction des ressources humaines de gérer les transitions des effectifs?
- ☐ La fonction des ressources humaines possède-t-elle les compétences et la capacité pour contribuer efficacement à la planification stratégique?
- ☐ Est-ce que tous les plans sont communiqués dans la langue et selon les méthodes qui conviennent à chaque public cible et s'accompagnent-ils d'un mécanisme de rétroaction?

[5] Marilyn Arditti et Linda Scourtoudis, *Human Resources Planning for Workforce Transitions in the Public Service of Canada 2002–2003* (Ottawa : Centre canadien de gestion), inédit.

[6] Andrew Graham, entrevues menées pour le compte du Conference Board du Canada, 2002–2003, inédit.

[7] U.S. General Accounting Office, *High Risk Series: Strategic Human Capital Management GAO-03-120* (Washington, DC : U.S. General Accounting Office), janvier 2003.

[8] U.S. Office of Personnel Management, *Federal Human Resources Management for the 21st Century: Strategic Plan FY 2000-FY 2005* (Washington, DC : U.S. Office of Personnel Management), octobre 2000.

ÉLÉMENT 2 - HARMONISER LES BESOINS ORGANISATIONNELS ET LE POTENTIEL DES PERSONNES

Cet élément est axé sur la gestion des transitions des effectifs du point de vue de l'organisation et de l'individu, particulièrement en ce qui touche à l'optimisation du potentiel de chaque employé. La planification de la relève est une composante cruciale de la stratégie globale de gestion des ressources humaines d'une organisation. Ainsi, le présent élément met en relief le besoin de lier la planification de la relève aux exigences fonctionnelles des secteurs spécialisés et de toute l'organisation, ainsi que d'étendre ces liens aux processus d'établissement des budgets et de reddition de comptes. Même si, la plupart du temps, c'est pour le perfectionnement et le remplacement des postes d'échelon supérieur que l'on planifie la relève, ce genre d'exercice assure que les postes spécialisés essentiels à la mission de l'organisation ne sont jamais vacants. Il importe aussi que la direction prouve son engagement en proposant des schémas de carrière à l'ensemble de ses effectifs.

DANS UNE ORGANISATION À RENDEMENT ÉLEVÉ :

On a implanté un processus de planification de la relève et l'équipe de direction est responsable de le mettre en œuvre et d'en tirer des résultats

En tant qu'organisation à rendement élevé, un ministère élabore chaque année un plan de relève pour gérer les transitions des effectifs dans le cadre de sa stratégie globale de gestion des ressources humaines. En plus de planifier pour la relève des échelons supérieurs, un bon plan de relève cerne également les postes essentiels à la mission de l'organisation et les compétences que ces postes exigent de façon à pouvoir satisfaire les besoins actuels et à venir. Dans le contexte de l'administration fédérale, ce genre de plan doit également tenir compte des politiques de l'organisme central quant aux valeurs de la fonction publique comme l'équité en matière d'emploi et le bilinguisme. Pour être crédibles, les planificateurs doivent entreprendre des consultations régionales et consulter également les syndicats afin de s'assurer que leurs plans tiennent bien compte des circonstances régionales et locales.

La haute direction comprend que le talent est important et qu'il s'agit d'un atout majeur que les intervenants valorisent et apprécient. Elle veille à faire des rapports réguliers sur les progrès de ses plans pour la relève. Dans le cadre de ce processus, les critères mesurables de rendement sont intégrés aux ententes sur le rendement.

Les exigences sur le plan des ressources humaines sont harmonisées aux objectifs fonctionnels et gouvernementaux et incluent la participation à un processus collectif de planification de la relève.

Le ministère adopte une approche fondée sur les compétences pour trouver et perfectionner les gens talentueux. Il examine régulièrement ces compétences pour veiller à ce qu'elles soient harmonisées à ses propres besoins fonctionnels ainsi qu'aux objectifs gouvernementaux. Cela entraîne de participer à un processus collectif de recrutement et de perfectionnement pour les principaux groupes professionnels, les postes de dirigeants et les fonctions organisationnelles comme les communications et les ressources humaines.

Les ressources, tant financières qu'humaines, sont suffisantes pour permettre au ministère de respecter ses engagements et de rencontrer ses objectifs sur le plan des ressources humaines.

Le ministère alloue, dans son budget annuel, assez de ressources pour mettre en œuvre son plan de relève. Ce plan porte toute l'attention nécessaire à la formation et au perfectionnement. On traite ce sujet plus en profondeur à l'élément 3.

Les principaux enjeux en matière de planification de la relève devraient être l'équité, la justice et la transparence. Il convient de se demander si tous les ministères font leur part ou seulement certains d'entre eux.

—Sondage du CCG pour ce projet

CE QUE NOUS APPREND LA RECHERCHE

On a beaucoup écrit au sujet de la planification de la relève. Plusieurs organisations jugent que ce genre de planification est une dimension essentielle pour renforcer nos capacités actuelles et futures. Dans la présente section nous examinons quatre références. Nous fournirons d'autres sources d'information à la Partie 4.

Le sondage mené pour la présente étude donne un aperçu intéressant de la planification de la relève dans la fonction publique fédérale. Parmi les ministères et organismes qui ont répondu au sondage, 38 p. 100 ont indiqué qu'ils avaient déjà un processus officiel de planification de la relève. Un autre 17 p. 100 a indiqué être en pleine élaboration d'un processus de ce genre. Il reste donc une proportion de 45 p. 100 des ministères et organismes répondants qui n'ont pas de processus officiel de planification de la relève. Il est instructif de constater que parmi les ministères et organismes qui ont signalé avoir un processus officiel en place, la grande majorité (73 p. 100) estime que ce processus est efficace.

En 2002, une deuxième étude a été menée par le Réseau du leadership du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Intitulée *How Organizations Build Leadership Capability*[9] (comment les organisations renforcent leurs capacités de leadership), l'étude porte sur les organisations du secteur privé ainsi que sur quelques organisations du secteur public afin de déterminer comment elles renforcent leur capacité de leadership et pour cerner les pratiques susceptibles d'avoir une application dans la fonction publique fédérale.

Les principales constatations de cette étude sont les suivantes :

- De nos jours, les PDG font au moins un rapport par année à leur conseil d'administration sur leurs plans de relève et leur stratégie de gestion des talents. Un vice-président, Stratégie et Leadership, affirme « Il ne s'agit pas seulement de protéger les intérêts du conseil et des actionnaires, mais aussi de rehausser la valeur pour les actionnaires. Il ne sert à rien d'avoir une super stratégie si on n'a pas les personnes qualifiées pour la mettre en œuvre. »

- On estime que la capacité de leadership est un élément clé du rendement organisationnel et qu'elle constitue une grande priorité organisationnelle. Dans une grande entreprise de télécommunications, la gestion des plus grands talents est jugée cruciale pour le fonctionnement; on a créé une division des ressources humaines chargée de gérer cette priorité à l'échelle de l'organisation. Le président consacre en moyenne de 20 à 30 jours chaque année au perfectionnement et à la gestion stratégique de 130 de ses principaux gestionnaires.

- La stratégie fonctionnelle et la gestion de la relève ne sont pas seulement liées, elles sont harmonisées. Dans une grande banque, on rassemble la stratégie fonctionnelle et les ressources humaines, y compris la planification de la relève, sous l'égide d'un cadre supérieur qui relève du PDG. Cette façon de procéder s'est avérée un facteur clé qui a permis d'instaurer des processus plus efficaces et significatifs de gestion des talents et de planification de la relève. Dans une autre organisation, on détermine les talents stratégiques et les talents cruciaux pour la fonction et on gère ces talents à l'échelle de l'organisation.

- On tient autant compte des résultats fonctionnels (ce que l'on accomplit) que du style de leadership (comment on l'accomplit) lorsqu'on détermine la rémunération au rendement. Dans une grande entreprise manufacturière, les outils d'évaluation du rendement comprennent des définitions explicites de comportements de leadership, de professionnalisme et d'esprit d'équipe.

- On utilise diverses approches d'apprentissage pour le perfectionnement du leadership. La majorité des répondants considèrent que les affectations enrichies et le mentorat/coaching constituent les moyens les plus efficaces. Une grande entreprise utilise une approche très individualisée pour le perfectionnement du leadership. Cette approche inclut le mentorat, un plan de perfectionnement personnel et professionnel, une évaluation du profil de leadership et des forums sur le leadership pour faire en sorte que les dirigeants de demain reçoivent toute l'attention nécessaire pour favoriser le rendement, la croissance et le maintien.

Une troisième étude, le *Rapport annuel* de 2001 du vérificateur général[10], insiste sur le besoin d'une meilleure planification à long terme de la relève dans la fonction publique fédérale. Le vérificateur général fonde cette déclaration sur un sondage mené auprès d'un bon nombre de ministères fédéraux. Entre autres choses, on constate le besoin de définir clairement le rôle des sous-ministres dans la gestion des ressources humaines, de leur attribuer des responsabilités claires, d'exiger un rapport annuel au Parlement sur les résultats et de s'axer sur les besoins vastes et à long terme des organisations.

Le vérificateur général signale en outre que même si l'on a accès à plus d'information démographique pour la planification, les ministères doivent veiller à traduire cette information plus efficacement en stratégies de recrutement concrètes et mieux utiliser les recherches et les lignes directrices de l'organisme central. On termine le rapport en affirmant « qu'il faut situer la gestion des ressources humaines dans une perspective plus globale en vue de mettre fin aux pratiques de recrutement qui consistent à doter les postes un à la fois. À cette fin, les ministères et les organismes devraient effectuer des analyses plus détaillées et communiquer l'information sur le recrutement à la haute direction, aux organismes centraux et, au besoin, au Parlement. Cette approche plus globale est impérative pour que le gouvernement puisse prendre les mesures de recrutement qui lui permettront de répondre à ses besoins aujourd'hui et demain. »

Enfin, le U.S. General Accounting Office a récemment publié un rapport intitulé *Human Capital : Insights for U.S. Agencies from Other Countries' Succession Planning and Management Initiatives* (Capital humain : Aperçu à l'intention des organismes américains des initiatives mises sur pied dans d'autres pays pour la gestion et la planification de la relève). Dans ce rapport, on indique que « les grandes organisations mènent des activités intégrées de planification et de gestion de la relève axées sur le renforcement des capacités organisationnelles actuelles et futures[11]. »

« La planification de la relève peut aider un organisme à devenir ce qu'il est destiné à être plutôt qu'une copie d'un autre organisme. Lorsque nous visitons un organisme et que nous constatons que ses plans de relève ne fonctionnent pas comme ils le devraient, nous trouvons généralement une trop grande insistance sur les postes individuels. Une bonne planification de la relève ne fait pas qu'examiner qui est en lice pour un poste, mais elle s'intéresse aux gens dès le début de leur carrière pour déterminer quel genre de formation leur permettra de devenir des chefs. »

–Chris Mihm, directeur, Strategic Issues, U.S. General Accounting Office, lors d'une audience devant le House Government Reform Subcommittee on Civil Service and Agency Organization (1er octobre 2003)

Alors que les processus de planification de la relève sont établis en fonction de la structure, de la culture et des priorités de chaque organisation, on constate, quand on les examine ensemble, qu'ils présentent six caractéristiques communes : un soutien actif à la haute direction; des liens avec la planification stratégique; l'identification des talents dans les divers échelons organisationnels; une insistance sur les affectations de développement en plus d'une formation formelle; la résolution des défis spécifiques du capital humain comme la diversité, la capacité de leadership et le maintien en poste; l'utilisation des affectations de développement pour faciliter des efforts de transformation plus vastes.

Ce résumé des recherches établit clairement que la planification de la relève est cruciale non seulement du point de vue des transitions des effectifs, mais également en ce qui concerne la capacité d'une organisation d'exécuter son mandat.

QUELQUES PRATIQUES EXEMPLAIRES

1. LA GENDARMERIE ROYALE DU CANADA : ENGAGEMENT DE LA HAUTE DIRECTION

La Gendarmerie royale est l'organe policier fédéral chargé de fournir les services policiers partout au Canada et, sous contrat, à trois territoires, à huit provinces, à 199 villes, à 192 Premières Nations et à leurs collectivités. En examinant ses données démographiques, la GRC a prévu que 57 p. 100 de ses cadres partiraient à la retraite d'ici 2005, et que 27 p. 100 de ses effectifs réguliers seraient admissibles à la retraite d'ici cinq ans. L'organisme était particulièrement préoccupé de constater que cette génération d'experts chevronnés serait remplacée par des recrues beaucoup moins expérimentées. En outre, étant donné l'environnement concurrentiel pour les dirigeants, on a commencé à mettre un accent renouvelé sur le maintien en poste et le recrutement.

La stratégie de la GRC s'articule autour de deux grands éléments : la planification de la relève pour les postes de haute direction en mettant à contribution une stratégie de ressourcements multiples, et de nouveaux programmes de perfectionnement des cadres. Le but global est d'investir dans les employés qui sont le plus susceptibles de faire une contribution importante aux priorités stratégiques de la GRC aux échelons supérieurs.

Le *Full Potential Program* (plein potentiel) (FPP) est le principal programme dont on se sert pour cerner, évaluer et perfectionner les candidats qui ont le potentiel pour fonctionner efficacement au sein de la haute direction. Cette approche est inspirée du thème « il faut les trouver et les perfectionner ». On choisit annuellement jusqu'à 35 employés pour ce programme de perfectionnement de deux ans au moyen d'un rigoureux processus de sélection composé d'entrevues et d'examens des antécédents. Il faut également comprendre que les candidats sélectionnés sont considérés comme une ressource organisationnelle et qu'ils pourraient bien obtenir une promotion à l'extérieur de leur organisation ou de leur région actuelle. Le Centre canadien de gestion assure la prestation du volet éducatif. En outre, on confie aux participants des affectations enrichies et on leur offre du mentorat spécialisé par des cadres supérieurs. Le programme de mentorat, un élément clé de plusieurs programmes de perfectionnement, est supervisé par un commissaire adjoint et inclut des ateliers avec le ministère de la Justice.

Le *Senior Executive Development Program* (programme de formation des cadres supérieurs) (SEDP) sert à cerner et à préqualifier un groupe de candidats qui, selon leurs évaluations, ont la capacité de bien fonctionner au sein de la haute direction. Mis de l'avant et soutenu par le Comité de la haute direction, ce programme est le principal mode de contribution au processus de planification de la relève. On a créé une « salle de planification de la relève » où l'on peut voir, en un coup d'œil, les successeurs potentiels, leur ensemble de compétences et leurs besoins sur le plan du perfectionnement. On peut ainsi faire des nominations opportunes lorsque des postes se libèrent. De même, *l'Officer Candidate Development Program* (programme de perfectionnement pour les aspirants officiers) (OCDP) cerne et perfectionne les policiers (qui ont réussi le FPP), les caporaux, les sergents et les sergents d'état-major qui ont le potentiel de devenir des officiers brevetés.

L'utilisation du coaching est maintenant plus répandue. On a mis sur pied des ateliers à l'intention des cadres supérieurs dans toutes les régions et étendu l'offre aux employés des échelons inférieurs. (La recherche aux États-Unis a démontré que la *formation agencée au coaching* augmente la productivité de 88 p. 100 comparativement à 22 p. 100 pour la formation seule.)

Pour pousser encore plus loin l'harmonisation des priorités organisationnelles à celles des ressources humaines, on a mis au point *l'Officer Orientation and Development Course* (cours d'orientation et de perfectionnement des officiers) pour promouvoir le

cadre stratégique de la GRC : ses priorités opérationnelles, ses planifications stratégiques, les plans en matière d'informatique et les secteurs d'activités. Le cours a engendré une approche plus unifiée par rapport à la mission, la vision et les valeurs de l'organisation en rehaussant les compétences essentielles et l'esprit d'équipe. Il a fait valoir l'utilisation de la technologie et du cadre stratégique, il a renforcé l'importance des plans d'apprentissage et d'une culture de l'apprentissage. Comme il s'agit d'un cours adaptable à tous les échelons de la GRC, l'inscription à ce cours a doublé depuis sa création. Pour parfaire cette initiative, on propose un CD-ROM et une trousse sur Internet pour les nouveaux officiers brevetés.

La haute direction a aussi établi des profils de compétences pour fournir des outils qui permettent à la fonction des ressources humaines de planifier plus activement, de donner suite aux nouvelles exigences stratégiques des emplois et d'améliorer sa prestation quotidienne des services aux composantes opérationnelles de l'organisation. Les cadres supérieurs ont répondu à des sondages visant à déterminer les compétences organisationnelles et propres à chaque emploi. On a procédé à des exercices de validation à l'échelle régionale dont les résultats ont ensuite été entérinés par le comité de la haute direction.

Un des facteurs importants dans la mise en œuvre de cette approche aux volets multiples est l'existence d'un groupe des Services exécutifs, qui bénéficie d'une bonne crédibilité auprès des employés et que l'on considère comme une partie intégrante de l'équipe de haute direction. La transparence du processus, l'accès aux ressources de perfectionnement, la fiabilité et l'exhaustivité des données ainsi que la franchise dans l'évaluation du rendement sont autant de facteurs cruciaux. Avant tout, le programme de planification de la relève à la GRC obtient des résultats parce que les cadres supérieurs en ont pris la charge et la responsabilité, et y consacrent tout le temps nécessaire pour en assurer la réussite.

2. OFFICE DES TRANSPORTS DU CANADA : LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE DE LA RELÈVE DANS UN PETIT ORGANISME

L'Office des transports du Canada (OTC) et les organisations qui l'ont précédé ont connu d'immenses changements au cours des 15 dernières années. Organisation quasi-judiciaire, l'OTC administre les lois et les politiques du transport de manière à fournir au Canada un système de transport efficace et accessible. En 1997, après deux ans de réductions considérables, durant lesquelles l'OTC a vu réduire sa structure organisationnelle de 50 p. 100 dans le cadre de la Revue des programmes, la haute direction de l'OTC a cherché à injecter dans l'organisation un sentiment d'utilité et de stabilité en matière de possibilités d'emploi. On a donc mis au point un nouvel énoncé de mission, des valeurs et un plan stratégique. Bien qu'il s'agisse d'un petit organisme (quelque 246 employés pour des périodes déterminées et indéterminées répartis dans toute une gamme de groupes professionnels : professions, spécialisation et administration), les gestionnaires ont élaboré un premier plan de relève pour l'organisme.

La plan de relève de 1997 insistait beaucoup sur :

- une approche organisationnelle en matière de dotation;
- une politique interne de dotation et de promotion;
- un cadre de gestion des compétences afin de mettre au point divers niveaux fonctionnels;
- des mesures pour combler les lacunes à certains échelons de l'organisation au moyen de coupures de programme;
- une organisation d'apprentissage continu avec une forte insistance sur la formation et le perfectionnement par l'intermédiaire de nominations intérimaires, affectations de formation, etc., et
- la surveillance des progrès et des considérations et approches cruciales en matière de relève par le Comité exécutif.

Bien que certaines initiatives aient eu plus de succès que d'autres, dans l'ensemble, l'évaluation du plan quinquennal a été positive. On a pu voir des exemples concrets de cette réussite dans la constance avec laquelle les gestionnaires de

l'agence ont tenu à limiter leur champ de sélection aux seuls employés de l'OTC pour la majorité des processus de dotation, optimisant ainsi les possibilités pour ces derniers de se voir choisis pour combler la plupart des postes; dans la constante approche consistant à ouvrir toutes les possibilités d'emploi de l'organisme, non seulement aux directions générales concernées mais bien à l'ensemble de l'organisme; dans l'apparente augmentation de la formation sur des compétences génériques et le meilleur équilibre entre la formation spécifique à l'emploi et la formation axée sur le développement de la carrière pour les employés.

À l'automne de 2001, la Séance de planification stratégique de la haute direction était axée sur les besoins *futurs* de planification des ressources humaines *à long terme*. L'organisme a décidé d'entreprendre un changement de culture en s'éloignant de sa politique interne de dotation pour adopter une nouvelle approche plus stratégique. Cette nouvelle approche viserait à établir un équilibre entre le perfectionnement continu du personnel actuel et le besoin de recruter à l'extérieur pour assurer le renouvellement et la diversification des effectifs de l'organisme. Il cherche également à réorienter ses approches afin de mieux aborder les questions de gestion du savoir, les facteurs démographiques, la diversité et la relève. Dans tout ceci, deux éléments sont jugés primordiaux : l'élaboration d'un nouveau plan de relève quinquennal et d'un cadre de gestion fondé sur les compétences.

On a procédé à l'évaluation des lacunes de compétences dans chaque direction de l'organisme afin de se donner un fondement pour la détermination des connaissances cruciales et des lacunes de compétences qui pourraient survenir par suite de la retraite ou du départ du personnel de l'organisme au cours des cinq à sept prochaines années. On a donc tenu des consultations et des discussions avec les équipes de gestion des directions générales. Les questions soulevées dans les directions générales et entre elles forment la base du plan d'action.

La haute direction a donc approuvé un plan axé sur :

- les modes cruciaux de mise en œuvre du programme et les exigences fonctionnelles;
- la disponibilité d'une expertise donnée;
- les bassins de candidat;
- la détermination des risques organisationnels dans les postes très vulnérables ;
- le perfectionnement continu et le maintien en poste des employés;
- une planification de la relève propre à chaque direction générale et un exercice semblable à l'échelle de l'organisation;
- les changements au processus d'examen du rendement qui permettent l'autodétermination des possibilités de perfectionnement professionnel;
- l'utilisation des compétences de la Commission de la fonction publique (CFP) pour les EX et les cadres intermédiaires ainsi que de centres d'évaluation;
- le leadership et la surveillance de la part du Comité exécutif;
- les descriptions de travail génériques ou normalisées; et
- la souplesse accrue des pouvoirs de dotation (p. ex. les nominations au Programme d'apprentissage des économistes (ES) se feront en fonction d'une norme de compétence).

Les composantes du plan ont bénéficié de l'apport des syndicats, qui les ont également entérinées, et ont été communiqués aux employés lors de réunions individuelles dans chaque direction. On a également parlé des composantes à la retraite des cadres intermédiaires, où l'on a préféré parler des questions de mise en œuvre opérationnelles plutôt que de vastes stratégies. C'est ce qui s'est produit lorsqu'on a soulevé le besoin d'intégrer les nouvelles responsabilités de programme et de trouver une nouvelle expertise en raison de la création du Programme des plaintes relatives au transport aérien.

Compte tenu du fait que le financement pour le recrutement, le PRAS (Programme de rémunération d'affectation spéciale) préretraite et d'autres options de transitions constituent une question importante, particulièrement pour un petit organisme comme l'OTC, son processus de planification opérationnelle a permis de déterminer que la planification de la relève est une des grandes priorités de financement. Ainsi, on a reconnu que certaines directions auraient besoin d'accroître leurs effectifs et de recevoir temporairement des fonds supplémentaires pendant la période de formation et de mentorat des nouvelles recrues.

Plus important encore, l'OTC a prouvé qu'il est possible pour un petit organisme de s'engager à long terme à l'égard de la planification des ressources humaines et du perfectionnement des employés, même avec des ressources limitées. Ce qu'il faut retenir, c'est que la haute direction a déterminé que les ressources humaines constituaient une priorité, elle a reconnu l'importance de lui accorder les ressources et la souplesse nécessaire, l'importance des communications transparentes et de l'utilisation optimale des outils de sélection et de recrutement des ressources humaines mis au point par les organismes centraux.

3. AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADA : ABORDER LA DIVERSITÉ COMME UNE ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE

Affaires indiennes et du Nord Canada joue un rôle clé lorsque ce ministère se donne les moyens et la capacité d'apporter des changements sociaux afin de renouveler et de renforcer les relations du Canada avec les peuples autochtones. Dans son document *Rassembler nos forces*, le plan d'action pour les questions autochtones publié en 1997, le ministère décrivait quatre grands objectifs : le renouveau des partenariats, le renforcement de la gouvernance autochtone, le développement d'une nouvelle relation financière et un soutien visant à renforcer les communautés, leurs économies et les gens qui y vivent. Le plan a donné lieu à des initiatives allant du règlement rapide et exhaustif des revendications à l'encouragement du perfectionnement professionnel, ceci dans le but de veiller à ce que les communautés des Premières Nations aient les ressources et les capacités nécessaires pour prendre des dispositions durables en matière de gouvernance et d'autonomie. C'est dans ce contexte et dans le but de faciliter une transition sans heurts que le ministère s'est engagé à confier à des représentants autochtones certains postes à divers échelons (sous-ministre adjoint, directeur général régional ou cadre). En même temps, on espérait que les autres gestionnaires du ministère et les employés sauraient tirer parti du point de vue unique de ces personnes.

Dans l'ensemble les résultats se sont révélés positifs. L'expérience avait également son bagage de leçons à nous enseigner. Un des principaux besoins fonctionnels, comme nous l'avons déjà dit, portait sur le perfectionnement professionnel des dirigeants autochtones. Pour ce faire, on a soigneusement orienté les candidats pour ensuite les aider à planifier leurs cours. Les participants autochtones ont pu profiter des cours du CCG sur l'appareil gouvernemental et le leadership dans la fonction publique *avant et pendant* leurs affectations. Par ailleurs, les communications internes ont joué un grand rôle dans l'établissement d'un climat de soutien et de coopération. Le sous-ministre a veillé, au moyen de discours, de forums et de communications directes avec les employés, à tenir les lignes de communication ouvertes. On a mené des programmes de sensibilisation à l'intention des cadres ministériels et du personnel d'autres ministères et organismes centraux qui étaient appelés à prendre part au dossier autochtone. Le réseau autochtone du ministère a fourni un soutien et des contacts.

En fin de compte, certaines de ces recrues sont restées à la fonction publique, d'autres sont retournées dans leur propre collectivité. Quelques-uns ont trouvé difficile de faire la transition vers la fonction publique à cause de leurs principes et de leurs convictions personnelles; d'autres ont trouvé difficile de s'adapter aux nombreuses instances de décision et de gestion de la bureaucratie. Un des grands avantages que l'organisation a pu retirer de cette expérience est le fait d'avoir pu accéder à l'expertise et au savoir de ces gens dans des situations et des projets spécifiques. Cependant, le but de l'expérience n'était pas de savoir si les participants demeureraient ou non au sein de la fonction publique, mais plutôt de renforcer les relations et d'établir un processus de transition moins abrupt pour l'ensemble des communautés autochtones. Ce but a, sans conteste, été atteint.

LISTE DE VÉRIFICATION DU DEGRÉ DE PRÉPARATION ORGANISATIONNELLE

- ☐ Les données et les analyses démographiques sont-elles assez détaillées et récentes pour soutenir le plan annuel de relève et ses recommandations?
- ☐ Les outils d'évaluation pour le recrutement et la sélection sont-ils fondés sur les compétences?
- ☐ A-t-on mis en place des mécanismes de communication transparente pour expliquer les pratiques et les politiques de planification de la relève?
- ☐ Soutient-on les gestionnaires et ces derniers ont-ils des comptes à rendre pour le développement efficace de leurs effectifs par l'intermédiaire du système d'évaluation du rendement?
- ☐ A-t-on inclus les groupes fonctionnels et professionnels dans les plans de relève?

[9] Giselle Samson-Verrault et Mary Ferrari, *How Organizations Build Leadership Capability* (Ottawa : Le Réseau du leadership, Secrétariat du Conseil du Trésor), décembre 2002, inédit.

[10] Le Bureau du vérificateur général, *Rapport annuel* (Ottawa : Bureau du vérificateur général), 2001.

[11] U.S. General Accounting Office, *Human Capital: Insights for U.S. Agencies from Other Countries' Succession Planning and Management Initiatives*, GAO-03-914- Highlights (Washington, DC : U.S. General Accounting Office), septembre 2003.

ÉLÉMENT 3 - INVESTIR DANS LE PERFECTIONNEMENT DES TALENTS

Ce troisième élément porte sur l'importance d'investir dans le développement et le perfectionnement des ressources humaines en tant que partie intégrante d'une stratégie efficace des ressources humaines, puisqu'il s'agit de la pierre angulaire de la démarche visant à préparer les gens à vivre des transitions des effectifs. Les possibilités de développement des carrières contribuent à attirer des gens compétents et motivés au sein d'une organisation, engendrent un degré d'engagement plus élevé et augmentent le taux de maintien en poste. Le temps, les communications, l'engagement et une culture stimulante sont autant d'éléments indispensables pour que les programmes de perfectionnement puissent atteindre leurs buts et que les possibilités informelles de perfectionnement puissent se produire. Pour que les employés puissent atteindre leur plein potentiel, il est également essentiel de veiller à leur fournir une rétroaction régulière.

AU SEIN D'UNE ORGANISATION À RENDEMENT ÉLEVÉ :

Le perfectionnement du leadership fait partie intégrante de la stratégie d'affaires.

La demande pour les dirigeants de demain est un phénomène que l'on prévoit et que l'on planifie bien à l'avance, que l'on harmonise aux besoins fonctionnels ainsi qu'aux compétences et aux valeurs connexes. On reconnaît que les compétences et l'expérience nécessaires sont des éléments qui s'acquièrent graduellement sur une certaine période de temps. La haute direction se charge du recrutement, de la sélection, du perfectionnement et de l'évaluation, et fournit toutes les ressources requises pour soutenir les participants. Il existe toute une variété de programmes de perfectionnement à l'intention des futurs dirigeants, entre autres des programmes de développement de la gestion centrale offrant, notamment, des affectations enrichies, la participation à des groupes de travail et à une démarche de coaching. Les outils d'évaluation des cadres servent souvent à cerner les priorités de perfectionnement individuelles.

On encourage les stratégies créatives fondées sur les activités pour le perfectionnement d'autres échelons de cadres, et on fournit les outils nécessaires.

Le ministère soutient la diversité des styles d'apprentissage de ses gestionnaires et offre une variété de programmes d'apprentissage et de possibilités de croissance. Celles-ci peuvent inclure les programmes de mentorat, le roulement d'affectation, les affectations au sein de groupes de travail, les visites de clients ainsi que de la formation en classe, de l'apprentissage autogéré et du coaching. On favorise et on finance également les stratégies de bien-être personnel et les efforts d'acquisition de compétences de vie et de transitions.

La haute direction favorise une culture d'apprentissage continu, et elle prouve son engagement en matière d'apprentissage en fournissant des plans d'apprentissage annuels à l'intention de tous les employés ainsi qu'en surveillant et en mesurant les résultats.

On comprend clairement le lien qui existe entre le perfectionnement des employés, le maintien en poste et l'atteinte des résultats d'affaire. Les employés peuvent prendre la direction de leur carrière tout en demandant au ministère de leur fournir des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement. Le ministère fait constamment valoir les avantages d'une culture de l'apprentissage, et les gestionnaires hiérarchiques à tous les échelons s'efforcent activement d'établir des buts de perfectionnement avec les employés, de leur fournir des renseignements sur les ressources disponibles et proposent leur aide et leurs conseils pour faciliter le processus. Les gestionnaires ont à rendre compte des résultats par l'intermédiaire du système d'évaluation du rendement, des sondages auprès des employés et de la rétroaction à 360°.

On investit constamment des ressources humaines et financières à l'appui des communautés fonctionnelles, des communautés de pratique et des relations de collaboration au niveau du travail.

Le ministère contribue à l'évolution des communautés fonctionnelles à l'échelle de la fonction publique en donnant suite à leurs besoins de formation et de perfectionnement, et en élaborant des bassins de ressources pour ces groupes dans le contexte de sa démarche pour atteindre ses objectifs fonctionnels. Il fournit des ressources, une expertise et un soutien de communication, et il favorise ses initiatives à l'interne. De même, au sein de sa propre organisation, il encourage le partage du savoir, la transmission des fruits de l'expérience et l'adoption d'une culture d'engagement à tous les niveaux et dans toutes les directions générales.

CE QUE NOUS APPREND LA RECHERCHE

Dans la présente section, nous cernons un certain nombre d'études sur l'investissement et le développement du potentiel.

La première est l'étude menée par le Réseau du leadership dont il a été question dans la section sur le deuxième élément. Cette étude énonce les principales conclusions d'un sondage sur la façon dont certaines organisations ont renforcé leurs capacités de leadership. La majorité de ces constatations sont résumées dans la section sur la recherche du deuxième élément du présent rapport. Une de ces constatations portait spécifiquement sur le rôle du perfectionnement.

On utilise diverses approches d'apprentissage pour le perfectionnement du leadership. En général, ces approches sont adaptées aux besoins individuels et au contexte organisationnel. La majorité des répondants considéraient les affectations enrichies et le mentorat ou le coaching comme étant les méthodes les plus efficaces, même si on utilise en fait une grande variété de véhicules. Prenons l'exemple de cette organisation multinationale qui a mis au point un programme central officiel portant sur tous les niveaux de gestion, du plus bas jusqu'aux dirigeants à l'échelle mondiale. Les divers cours sont liés les uns aux autres et sont articulés autour de quatre types de leadership : le leadership dans les affaires, le leadership opérationnel, le leadership avec les personnes et le leadership personnel. On complète le programme central par des possibilités de croissance personnelle prenant la forme d'affectations stratégiques ou enrichies pour les employés qui ont un potentiel élevé. Une autre entreprise préfère l'approche individualisée qui inclut le mentorat, un programme de perfectionnement professionnel et de croissance personnelle, une évaluation du profil de leadership et des forums sur le leadership pour faire en sorte que chaque cadre reçoive l'attention dont il a besoin pour rehausser son rendement, sa croissance et son maintien en poste.

La deuxième référence est un rapport de la Commission de la fonction publique sur la relève des cadres, le vieillissement des effectifs et les besoins de perfectionnement de la relève potentielle[12]. On y signale qu'il semble y avoir suffisamment de candidats potentiels dans les groupes d'approvisionnement de la catégorie des cadres pour remplir les nombreux postes qui devraient se libérer d'ici dix ans, et que beaucoup de ces candidats aspirent bel et bien à accéder à des postes de cadres. Dans ce rapport, on cerne, toutefois, un besoin de mieux perfectionner les candidats dans les secteurs suivants : apprentissage d'une deuxième langue officielle, leadership, élaboration des politiques, gestion de projets, finances, communications et la capacité de travailler à l'échelon politique.

Une troisième étude, celle-là du Corporate Leadership Council, examine l'évolution des tendances dans la gestion des talents chez les cadres intermédiaires[13]. On constate qu'étant donné l'importante baisse du nombre de cadres intermédiaires qui s'est produite au début des années 1990, le rôle de cadre intermédiaire, auparavant un rôle opérationnel, est devenu un rôle stratégique. Donc, les programmes de perfectionnement de la direction sont dorénavant axés sur le perfectionnement des compétences stratégiques : coaching, communication, programmes de perfectionnement des cadres intermédiaires qui incluent des programmes de formation des cadres, des affectations au sein de comités, des roulements d'affectations et du mentorat.

Le quatrième rapport pertinent en l'occurrence est le Sondage pour l'ensemble de la fonction publique auprès des fonctionnaires fédéraux - 2002[14], où l'on peut voir les améliorations globales depuis trois ans dans les secteurs du développement des carrières et de l'apprentissage. Malgré ces révélations encourageantes, cependant, il demeure certains secteurs de préoccupation. Presque un employé sur deux (45 p. 100) juge qu'il n'a pas de possibilités d'avancement au sein de son propre ministère. Seulement 36 p. 100 des répondants estiment qu'ils ont des possibilités d'avancement au sein de la fonction publique. Le principal obstacle cerné est le manque d'accès à des affectations de perfectionnement et à des possibilités d'apprentissage, un accès limité à l'information au sujet des possibilités d'emploi, et les raisons pour le rejet des candidats dans les concours.

Pourquoi est-ce si important? Les résultats du sondage indiquent que ceux qui perçoivent que leurs gestionnaires soutiennent efficacement l'avancement de leurs employés sont plus satisfaits de leur emploi, qu'ils sont plus susceptibles de dire que leur organisation est un bon milieu de travail et moins susceptibles d'affirmer que le roulement des employés est un problème dans leur unité de travail.

« La réussite vient de la mise en œuvre réussie d'une stratégie, non du seul fait d'en avoir une. Cette capacité de mise en œuvre découle, en grande partie, des gens de l'organisation, de la façon dont on les traite, de leurs compétences et de leurs efforts au nom de l'organisation. »

–Jeffrey Pfeffer, *The Human Equation, Building Profits by Putting People First* (Boston : Harvard Business School Press, 1998)

La capacité d'utiliser à bon escient les compétences des employés est un autre aspect important du perfectionnement professionnel. Dans le sondage, moins des deux tiers des employés estiment qu'ils ont la possibilité d'appliquer les compétences dont ils ont besoin pour faire avancer leur carrière. De surcroît, 55 p. 100 indiquent leur intention de quitter la fonction publique dans les cinq ans si leur employeur ne fait pas meilleur usage de leur formation et de leurs compétences.

Dans une cinquième étude, on examine l'importance d'investir dans la formation et le perfectionnement. L'American Society for Training and Development (Société américaine pour la formation et le perfectionnement) a rassemblé de l'information détaillée recueillie auprès de plus de 2 500 entreprises sur une période de sept ans[15]. Plus de 500 de ces entreprises sont des entreprises publiques et les chercheurs établissent clairement un lien entre les investissements dans la formation et les données sur le rendement financier. Les résultats ont révélé que les entreprises qui ont le meilleur rendement financier tendent à dépenser plus que les autres dans la formation et le perfectionnement. En fait, les entreprises de la moitié supérieure du classement signalent un rendement total par actionnaire de 45 p. 100 plus élevé que la moyenne pondérée de l'Indice S&P 500, et 86 p. 100 plus élevé que les entreprises de la moitié inférieure du classement.

Bien qu'il faille prendre beaucoup de précautions lorsqu'on cherche à interpréter ce genre de relations, les résultats appuient le point de vue que les dépenses en formation et en perfectionnement constituent de bons investissements.

Pour terminer, deux autres études ont souligné l'importance de l'orientation et du soutien constant pour les nouveaux candidats. L'étude du Réseau de la gouvernance[16], effectuée pour le compte du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, a pour but d'examiner les expériences des ministères qui utilisent un certain nombre de pratiques exemplaires en matière de recrutement et d'apprendre comment ces pratiques s'intègrent à la stratégie globale de qualification. L'accent sur le développement des carrières s'est avéré être un élément clé.

Voici certaines des conclusions de cette étude :

- Le développement des carrières est un élément crucial pour attirer les gens les plus talentueux. Les nouveaux candidats veulent savoir comment on les aidera à acquérir l'expérience dont ils ont besoin pour exceller dans l'organisation et dans leur carrière de fonctionnaire.

- Une culture de soutien et beaucoup de communication sont des éléments nécessaires. Il s'agit d'un élément qui s'est prouvé difficile à atteindre. Certains candidats ont eu moins de possibilités de perfectionnement car les gestionnaires voulaient les garder dans leur propre secteur plutôt que de leur permettre d'aller diversifier leur expérience ailleurs.

- Les ministères dont la direction participe activement aux campagnes de recrutement ont de bien meilleures chances de garder leurs gens de talent. Il faut du temps, de la communication et un engagement pour offrir des affectations de qualité. Même si l'on parvient parfois à faire des offres d'emploi dans des délais plutôt efficaces, la confirmation de ces affectations peut parfois être beaucoup plus longue à se concrétiser.

- Le manque de critères clairs et cohérents pour le perfectionnement et l'avancement des nouvelles recrues peut entraver la réussite. Une fois en place, les recrues s'attendent à ce que l'organisation qui les emploie remplisse ses promesses.

- Les mécanismes de rétroaction, tout au long du processus de recrutement et bien au-delà, augmentent considérablement les taux de maintien en poste.

Le sondage signale également des différences dans l'évaluation et le perfectionnement dans la fonction publique. Par exemple, les recrues pour le groupe ES (économiste) sont traitées différemment selon qu'ils participent à un programme organisationnel comme le Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAE) ou qu'ils sont recrutés par divers ministères qui ont ou n'ont pas de programme de formation officiel. Le rapport recommande, pour assurer la constance et l'équité, que le Secrétariat du Conseil du Trésor établisse un cadre stratégique en vue de guider les ministères dans la conception et la mise en œuvre de programmes de perfectionnement.

Une étude du CCG s'est penchée sur la question en évaluant l'expérience récente du gouvernement du Canada dans l'intégration des cadres externes à la fonction publique[17]. Les auteurs de l'étude concluent que la manière dont on gère les transitions est un facteur déterminant et qu'une approche systématique peut avoir une grande influence sur la réussite professionnelle. Les raisons fournies pour le « déraillement des cadres », tant dans le secteur privé que dans le secteur public, découlent presque toutes d'un mauvais début, d'une mauvaise communication, d'une connaissance incomplète de l'organisation et de sa culture, de relations peu solides et de la compréhension limitée des fonctions, pour ne nommer que ces causes-là.

En faisant ses recommandations, le CCG a indiqué qu'il faudrait en faire beaucoup plus pour faciliter la transition des recrues externes vers la fonction publique. Les auteurs ont cerné trois éléments du processus d'intégration :

- une soigneuse évaluation des candidats—avant de faire des offres—pour s'assurer qu'ils possèdent les qualités nécessaires à la réussite à l'échelon des cadres supérieurs;

- des arrangements de transition convenables, y compris une orientation systématique pour les nouvelles recrues dès leur arrivée et la préparation des collègues et des supérieurs dans l'organisation d'arrivée;

- un soutien continu pour le nouvel arrivant, y compris des dispositions de mentorat, durant ses premiers mois à la fonction publique.

En outre, les auteurs reconnaissent que le meilleur processus devrait tenir compte des besoins, des capacités et du niveau de connaissance de la personne – et adapter le degré de soutien transitionnel en fonction de ces facteurs. D'ailleurs, on cite une autre étude sur le sujet : «[TRADUCTION] l'intégration est réussie quand la personne et l'organisation sont transformées pour le mieux et peuvent tirer parti de leurs forces mutuelles pour atteindre des buts avantageux pour tous »[18].

La recherche établit clairement que les organisations à rendement élevé perçoivent l'investissement dans le perfectionnement de leurs effectifs comme une démarche essentielle à leur réussite globale et que cette responsabilité incombe à la haute direction.

QUELQUES PRATIQUES EXEMPLAIRES

1. AGENCE DES DOUANES ET DU REVENU DU CANADA : SAVOIR UTILISER LES PROGRAMMES DE GESTION INTERNES ET CEUX OFFERTS À L'ÉCHELLE DE LA FONCTION PUBLIQUE

L'ADRC, une des plus grandes organisations de l'administration fédérale, a reconnu le besoin de préparer sa prochaine génération de dirigeants. Elle a donc participé à des programmes de gestion offerts partout dans la fonction publique, y compris le Programme de stagiaires en gestion (premier volet), le programme Cours et affectations de perfectionnement (à l'intention des gestionnaires intermédiaires qui présentent un potentiel élevé) et le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (cadres supérieurs). Toutefois,

après avoir examiné ses besoins, l'ADRC a décidé qu'en plus de ces programmes (où les candidats proviennent en général de l'extérieur de l'organisation) il lui fallait mettre sur pied une initiative interne de perfectionnement des cadres axée sur la « culture » de ses propres employés. Cette démarche avait pour but de compléter l'approche existante et de fournir l'expertise nécessaire aux secteurs d'activités spécifiques de l'organisation.

On a donc créé deux programmes, le Programme de perfectionnement des cadres (PPC) et le Programme de perfectionnement des cadres intermédiaires (PPCI).

Le PPC est un programme de quatre ans offert exclusivement aux employés de l'ADRC. Les candidats doivent occuper un poste inférieur d'un ou deux échelons au groupe des cadres, avoir une bonne expérience dans la gestion de projets et la direction d'équipe, et être assez mobiles pour entreprendre des affectations à divers emplacements géographiques. L'intense processus de sélection inclut des exercices de mise en situation, des simulations, la vérification des références et des entrevues avec des cadres supérieurs. La formation principale est fournie par le CCG et complétée par une formation spécifique à l'affectation. Parmi les principales caractéristiques, mentionnons l'attribution d'un conseiller en apprentissage, le mentorat et les possibilités de réseautage, la formation linguistique et la capacité de recevoir un traitement intérimaire pour des affectations d'échelon EX et, à la réussite du programme, la préqualification pour un poste de cadre à l'ADRC.

Le PPCI est un programme de trois ans offert aux employés de l'ADRC pour une période indéterminée qui ont plus de trois années de service continu à leur actif. Il cible les gens qui occupent des postes de trois ou quatre échelons inférieurs au groupe des cadres. Les candidats doivent avoir de l'expérience dans au moins un des secteurs suivants : l'élaboration et la mise en œuvre de programmes, la prestation d'un service professionnel, la direction d'une équipe de projet ou la gestion d'une unité de travail. À l'instar du PPC, les candidats doivent être mobiles. Les outils de sélection sont, notamment, un test de jugement avec une mise en situation, une journée au Centre psychologique du personnel de la Commission de la fonction publique, une vérification à 360° des références, et des entrevues. La formation inclut la préparation de documents essentiels pour les organismes centraux et l'ADRC, la gestion des ressources, les sciences et la gestion de projet, la capacité de diriger à partir d'une vision, de valeurs et des actes, la préparation au processus de sélection.

En plus de contribuer au perfectionnement de ses futurs dirigeants, l'ADRC estime que ces programmes ont l'avantage supplémentaire de réduire le roulement des employés, de favoriser le partage de la culture et des valeurs de l'organisation, d'augmenter la motivation et la satisfaction des employés face à leur emploi et, enfin, de rehausser la gestion et la planification des ressources humaines

2. BUREAU DE LA COLLECTIVITÉ DES COMMUNICATIONS : COMMENT UNE COMMUNAUTÉ FONCTIONNELLE RÉAGIT AUX DÉFIS DU PERFECTIONNEMENT ET DU MAINTIEN EN POSTE

Il existe un certain nombre de collectivités fonctionnelles (un groupe qui partage une expertise et un but professionnel ou administratif à l'échelle du gouvernement, par exemple les collectivités des finances, des politiques ou des ressources humaines). Beaucoup de ces groupes ont établi des bureaux collectifs dans le but de rehausser leur capacité en matière de perfectionnement des ressources humaines. Bien que ces bureaux aient connu divers degrés de réussite jusqu'à présent, certains exemples sont prometteurs. Un des plus actifs de ces regroupements est le Bureau de la collectivité des communications, créé en avril 2002.

Depuis toujours dans la fonction publique fédérale, les communicateurs sont des gens relativement mobiles entre les ministères, surtout à cause des exigences inhérentes à leurs compétences et à leurs aptitudes de généralistes. Toutefois, dans l'environnement actuel, les communicateurs professionnels de l'administration publique travaillent avec moins de ressources de soutien, plus de fournisseurs et de consultants et souvent, avec des effectifs composés de gens engagés pour une période déterminée, d'employés occasionnels ou temporaires. On met

maintenant l'accent sur la consultation et les partenariats. Il s'ensuit que les communicateurs sont appelés à travailler avec un ensemble de compétences de plus en plus complexe. Devant les fluctuations démographiques, le changement technologique et l'augmentation des charges de travail, la collectivité des communications a constaté qu'elle devait relever les nombreux défis du perfectionnement des professionnels des communications d'aujourd'hui qui travaillent dans un environnement unique. En outre, depuis que le gouvernement du Canada a adopté sa nouvelle politique des communications, le besoin est devenu plus urgent.

Le Bureau de la collectivité des communications a été créé par suite des recommandations d'un groupe de travail constitué de directeurs généraux des communications (formulées lors de leur retraite de juin 2001). Le Bureau est financé par la collectivité elle-même, chaque directeur général a convenu de faire une contribution fondée sur le nombre d'agents de service d'information (IS) dans son organisation. Le Bureau de la collectivité des communications a un mandat en trois volets : faciliter les efforts pour attirer des talents et les maintenir en poste, rehausser les possibilités de perfectionnement professionnel et renforcer les liens avec la collectivité.

Les activités initiales incluaient la tenue des inventaires pour les échelons IS4, 5 et 6, l'établissement d'une base de données sur 350 cours et plus de 70 fournisseurs de cours, la commandite de deux études sur la collectivité des communications dérivée du Sondage pour l'ensemble de la fonction publique auprès des fonctionnaires fédéraux - 2002, et le Sondage des gestionnaires et des professionnels, l'établissement d'un réseau interministériel et d'un groupe de travail sur les ressources humaines pour veiller à établir des échanges bilatéraux d'information ainsi qu'un bulletin aux agents de l'information partout dans la fonction publique.

À l'avenir, l'organisation envisage de créer une base de données électronique de communicateurs qualifiés, identifiés par échelon, à laquelle les gestionnaires auraient accès. Elle souhaite également équiper les gestionnaires d'outils, notamment des gabarits pour les profils de compétence, des plans de gestion des ressources humaines et des plans pour la relève; des plans d'apprentissage, des profils de sélection et des descriptions de travail normalisées. On planifie également la tenue d'ateliers sur la dotation, le coaching, etc., ainsi que l'élaboration de questions d'entrevues d'évaluation fondées sur le comportement. Les autres priorités sont la mise au point d'un cours d'orientation pour les nouveaux arrivants dans la collectivité des communications et le développement continu du site Web CommNet Web, qui sert à tenir la collectivité au courant.

3. BELL CANADA: LE MENTORAT EN DIRECT [19]

Bell Canada a créé et lancé un programme unique de mentorat en direct appelé *Mentor Match*. Ce programme a été reconnu comme « le meilleur sur le marché » par le Conseil canadien du leadership corporatif. *Mentor Match* aborde bon nombre des défis que Bell Canada est appelé à relever : le vieillissement des effectifs, un contexte de plus en plus concurrentiel et le besoin de transférer et d'élargir le savoir des employés. Tout en reconnaissant le besoin de relever ces défis, les dirigeants des ressources humaines chez Bell savaient également qu'ils devaient maintenir les coûts aussi bas que possible.

Comme dans d'autres programmes de mentorat, *Mentor Match* est un processus visant à améliorer le partage du savoir, à éliminer les silos organisationnels, à améliorer l'intégration des nouvelles recrues ainsi qu'à perfectionner les connaissances, les capacités et les réseaux des employés pour les aider à atteindre leurs buts professionnels.

Cependant, contrairement à d'autres programmes plus traditionnels, *Mentor Match* met la technologie à contribution pour jumeler les protégés à des mentors potentiels. Le programme est offert à tous les employés permanents, quel que soit leur échelon, et ne comporte aucune restriction d'échelon pour les mentors. En outre, le processus de jumelage est tout à fait souple et donne au protégé le contrôle sur son choix de mentor. De plus, l'organisation retrace les mouvements professionnels des employés au moyen d'un système de suivi en direct. Cette information aidera à déterminer la valeur du programme pour la promotion des carrières et leur progression.

En mai 2003, soit huit mois après le lancement officiel du programme, 1 195 employés s'étaient inscrits. Parmi les inscrits, on a défini 456 possibilités de mentorat. Ces chiffres augmentent quotidiennement. Dans l'ensemble, les employés ont trouvé le programme accessible, convivial et facile à suivre. Protégés et mentors disent tirer une grande satisfaction de leurs partenariats et apprennent beaucoup les uns des autres.

L'expérience de Bell Canada avec *Mentor Match* prouve qu'un programme de mentorat n'a pas forcément besoin d'être dispendieux ou laborieux à mettre en place pour être efficace. *Mentor Match* a été conçu par un expert en perfectionnement organisationnel de BCE Corporate Services, avec l'aide d'un programmeur, le tout en moins de trois mois.

Il existe des exemples de programmes de mentorat en direct qui ont connu de bons résultats dans la fonction publique fédérale, y compris des programmes à Santé Canada et à Ressources naturelles Canada. Ces programmes pourraient facilement être adaptés pour répondre aux besoins spécifiques des autres ministères et organismes.

LISTE DE VÉRIFICATION DU DEGRÉ DE PRÉPARATION ORGANISATIONNELLE

- ☐ Les programmes de perfectionnement des cadres bénéficient-ils d'un bon soutien à long terme (au moins cinq ans)?
- ☐ Est-ce que toutes les démarches de planification des stratégies et des ressources humaines de l'organisation incluent une stratégie d'apprentissage, assortie d'une formation spécifique liée aux compétences jugées essentielles à la réalisation de la mission?
- ☐ Compile-t-on et analyse-t-on des données sur des aspects comme la quantité de fonds alloués et dépensés pour la formation, le nombre d'affectations de perfectionnement et les changements dans le rendement des participants aux programmes de mentorat? Ces constatations ont-elles été comparées à celles d'organisations semblables?
- ☐ L'organisation fait-elle une utilisation souple de ses effectifs, tirant parti de l'expertise des diverses directions générales et des fonctions pour la mise en œuvre de projets spécifiques ou les groupes de travail?
- ☐ Les gestionnaires et les employés, particulièrement les nouvelles recrues, ont-ils facilement accès à de l'information et à des conseils en matière de gestion de leur carrière? A-t-on établi clairement à qui cette responsabilité incombe?
- ☐ Les modules de cours mis au point pour des programmes spécifiques de perfectionnement des cadres sont-ils évalués en vue de déterminer s'ils pourraient être adaptés à une utilisation plus vaste au sein de l'organisation?

---

[12] Commission de la fonction publique du Canada, *Réexamen de la relève de la direction : planification du renouvellement de la fonction publique* (Ottawa : Commission de la fonction publique du Canada), octobre 2002.

[13] Corporate Leadership Council, *Talent Management for Mid-Level Managers* (Washington, DC : Corporate Leadership Council), janvier 2002.

[14] Conseil du Trésor du Canada, *Sondage pour l'ensemble de la fonction publique auprès des fonctionnaires fédéraux - 2002* (Ottawa : Conseil du Trésor du Canada), 2002.

[15] American Society for Training and Development, *Profiting From Learning: Do Firms' Investments in Education and Training Pay Off?* (Alexandria, VA : ASTD), 2002.

[16] Notes sur les entrevues menées dans le secteur privé pour l'étude suivante : *Branding and Other HR Strategies that Contribute to Being an Employer of Choice* (L'image de marque et autres stratégies de RH qui aident à devenir un employeur de choix), The Governance Network, étude commanditée par le Conseil du Trésor du Canada, octobre 2003, inédit.

[17] Arthur Kroeger et Jeffrey Heynen, *Des transitions réussies : L'intégration des cadres externes dans la fonction publique fédérale* (Ottawa : CCG), 2003.

[18] Diane Downey, *Assimilating New Leaders: The Key to Executive Retention* (New York : AMACOM), 2001, p. 1–2.

[19] Le Conference Board du Canada, Mentoring: *Finding a Perfect Match for People Development* (Ottawa : Le Conference Board du Canada), juin 2003.

ÉLÉMENT 4 - GÉRER LE RENDEMENT ET LE BIEN-ÊTRE EN MILIEU DE TRAVAIL

Cet élément porte sur la relation qui existe entre un milieu de travail sain, le maintien en poste et l'atteinte des objectifs d'affaires. On y souligne comment l'environnement de travail et la culture influencent le rendement et on examine pourquoi la direction doit tenir compte des besoins changeants des employés au fil des transitions vers diverses étapes de leurs vies professionnelle et personnelle.

DANS UNE ORGANISATION À RENDEMENT ÉLEVÉ :

La direction cherche à établir un environnement de travail de grande qualité où l'on évalue systématiquement et régulièrement les lacunes et où, s'il y a lieu, on prend des mesures pour corriger ce qui laisse à désirer.

Le ministère reconnaît le lien entre un milieu de travail sain et la réalisation des objectifs d'affaire. Les outils d'évaluation servent à déterminer l'ampleur des questions liées au milieu de travail. Les analyses et les stratégies qui découlent de ces évaluations dans le but de combler les lacunes sont enchâssées à même le plan d'activités ministériel. On insiste sur la prévention des questions liées au milieu de travail plutôt que sur la correction.

La haute direction se concentre sur les principales pratiques de gestion qui déterminent la santé dans le milieu de travail.

La haute direction examine constamment les quatre facteurs perçus comme ayant le plus grand impact sur la santé d'une organisation : les exigences de la charge de travail, le contrôle sur le travail, les réseaux de soutien et la mesure du rendement. Pour ce faire, le ministère sonde ses employés et collabore avec eux et leurs représentants syndicaux pour apporter des changements. On choisit les gestionnaires qui seront chargés du bien-être en milieu de travail, on les perfectionne, on les tient responsables et on les récompense pour les résultats obtenus.

Le rendement et le bien-être en milieu de travail font partie des programmes de leadership des ministères et du gouvernement dans son ensemble.

La gestion du bien-être en milieu de travail est reconnue comme une des compétences de leadership, d'où l'existence de normes à cet égard. Les programmes de perfectionnement du leadership perfectionnent cette compétence en fournissant aux gestionnaires des outils susceptibles de les aider à planifier leur propre vie et leur travail et de leur permettre de guider leurs employés dans ce même processus. On partage les nouveaux enjeux et les pratiques exemplaires aux réunions de gestion. Les actes des hauts dirigeants reflètent les politiques énoncées.

CE QUE NOUS APPREND LA RECHERCHE

Les écrits sur le bien-être en milieu de travail et son incidence sur le rendement des employés sont nombreux. Dans la présente section, nous citons quatre études particulièrement pertinentes pour la fonction publique.

L'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX) a publié une série de rapports sur la santé des cadres de la fonction publique. Dans son dernier rapport, l'APEX affirme : « La capacité du gouvernement d'offrir les politiques et les programmes dont les Canadiens ont besoin dépend du dynamisme et du professionnalisme de la fonction publique. La qualité de la gestion d'une telle organisation repose sur l'énergie et la créativité de ses dirigeants. L'état

de santé des cadres de la fonction publique a donc des conséquences directes sur tous les Canadiens .[20]»

Avant tout, ce que l'on constate dans cette étude, c'est que la santé des cadres est plutôt mauvaise et qu'elle continue de se détériorer. L'étude signale que cette situation, qui évolue depuis déjà bon nombre d'années, est le résultat du peu de latitude décisionnelle accordée aux cadres, de l'augmentation des déplacements liés au travail et du nombre élevé d'heures de travail chaque semaine. Ces facteurs, agencés à des ressources insuffisantes pour répondre à la demande du travail et aux tâches administratives de plus en plus nombreuses, contribuent à hausser le degré de frustration des cadres face à leur environnement de travail. Ainsi, les efforts que doivent déployer les cadres pour gérer ces exigences réduisent l'énergie dont ils disposent pour les activités de leadership comme la gestion des ressources humaines et la planification stratégique.

L'étude révèle que les conditions de travail des cadres ne sont pas passées inaperçues dans les groupes d'approvisionnement, soit les derniers échelons avant d'atteindre l'échelon des cadres. Beaucoup de candidats potentiels à l'échelon de cadre ont indiqué qu'ils ne sont pas intéressés aux longues heures et au manque de contrôle sur la charge de travail qui caractérisent la vie professionnelle du cadre. Cette conclusion correspond aussi aux recherches menées par la Commission de la fonction publique.[21]

Dans son rapport, l'APEX recommande aux organisations d'élargir leurs approches au-delà des efforts de prévention individuels et d'examiner les enjeux systémiques. Elle explique qu'on ne peut pas améliorer la santé uniquement en améliorant le style de vie individuel, car même les personnes qui en prennent personnellement la responsabilité ne peuvent pas maintenir une bonne santé dans un environnement malsain. Les dirigeants jouent un rôle essentiel de détermination de la santé et de la productivité au sein des organisations actuelles. En fin de compte, un cadre en santé peut rehausser la santé de tous ceux avec qui il travaille et, ainsi, la santé de toute l'organisation.

Santé Canada a financé une deuxième étude importante, soit l'Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (2001). Il s'agit d'une initiative de recherche à long terme ayant pour but d'examiner les questions liées au conflit entre le travail et la vie personnelle et de fournir des conseils sur la manière d'aller de l'avant malgré ces embûches. L'échantillon utilisé pour cette étude était de 31 571 employés du secteur public au Canada (administrations fédérale, provinciales et municipales), du secteur privé et des organisations sans but lucratif.

Le mieux-être en milieu de travail revêt plusieurs aspects : il s'agit en fait pour les employés d'oeuvrer dans un milieu de travail intéressant et stimulant et qui offre la possibilité de mettre à profit leurs compétences et leur savoir; il s'agit de collaborer efficacement avec des collègues et des gestionnaires; il s'agit d'un milieu de travail qui est sécuritaire, sain et respectueux des personnes et de leurs conditions distinctes, y compris la nécessité d'établir un juste équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, et où les employés ont les outils nécessaires pour accomplir efficacement leur travail; le mieux-être signifie pour les employés une rémunération équitable, tant au niveau des salaires que des avantages sociaux; des possibilités et des occasions d'apprentissage en vue de réaliser leurs propres aspirations professionnelles. Le mieux-être en milieu de travail vise tous ces aspects et davantage. On peut résumer tous ces éléments en un seul point : lorsque les employés sont satisfaits de leur milieu de travail et de leurs conditions de travail, ils peuvent contribuer largement et offrir des services et des programmes de haute qualité à la population canadienne.

–Rapport du Sous-comité du CHF sur le mieux-être en milieu de travail

---

Dans ce premier de six rapports spécialisés prévus[22], les statistiques ont démontré que, pour la majorité de la population, le temps consacré au travail avait augmenté comparativement à la décennie précédente. En 1991, un employé sur 10 travaillait 50 heures ou plus par semaine; en 2001, ce nombre avait augmenté à un sur quatre. En outre, plus de

70 p. 100 des gestionnaires et des professionnels font des heures supplémentaires non payées à la maison. L'étude conclut que la santé mentale des employés s'est détériorée : plus de 50 p. 100 ont connu une expérience de stress, comparativement à 42 p. 100 en 1991.

Dans l'étude *Témoignages canadiens : À la recherche de la conciliation travail-vie personnelle*[23], on présente une analyse plus approfondie et qualitative des commentaires des répondants. De tous ceux qui éprouvent des difficultés à concilier le travail et la vie personnelle, 41 p. 100 ont des problèmes ou des difficultés sur le plan organisationnel. Le reste des répondants ont parlé de situations personnelles et de facteurs individuels. Cela porte à croire que beaucoup de Canadiens attribuent les difficultés à concilier le travail et la vie personnelle à leur employeur et à sa façon de gérer le travail.

Que peut faire une organisation pour changer les choses? Selon l'étude, les commentaires indiquent trois secteurs particulièrement propices : la souplesse des arrangements de travail, un environnement de travail favorable et vivifiant ainsi que l'adoption de mesures concrètes pour soutenir l'équilibre travail-vie personnelle. Toutefois, le comportement des gestionnaires et le besoin pour les organisations d'y porter une plus grande attention se sont révélés des facteurs encore plus importants. Comme le disait un des répondants « J'estime qu'une entreprise devrait soutenir un employé aussi bien dans ses moments de réussite que dans les moments plus difficiles, comme la maladie ou la mort d'un parent proche, un changement de statut financier, des difficultés avec la garde de ses enfants. Le fait qu'un employé sache qu'il a l'appui de son employeur ne peut qu'aider à soulager tout stress supplémentaire. »

L'étude conclut qu'un grand nombre de Canadiens ont de la difficulté à concilier travail et famille parce que les organisations ne prennent pas cette question au sérieux et, par conséquent, ne l'envisagent pas comme une question d'affaires. Lorsqu'ils quittent, les employés ne le font pas à cause de

L'INSTITUT NATIONAL DE LA QUALITÉ : (INQ)—UN MILIEU DE TRAVAIL SAIN

Programme d'excellence progressive

L'INQ a été créé il y a dix ans dans le cadre d'un partenariat unique entre le gouvernement du Canada et des dirigeants du secteur privé. Cette organisation nationale sans but lucratif fournit une Roadmap to Excellence (itinéraire vers l'excellence) qui peut servir à n'importe quelle organisation pour atteindre l'excellence par l'innovation en milieu de travail et une amélioration durable du rendement. Dans le cadre de sa mission, l'INQ a conçu une méthode exhaustive pour la création d'un milieu de travail sain en mettant au point ses Critères canadiens d'un milieu de travail sain en association avec les professionnels du secteur de la santé et de la sécurité au travail, en partenariat avec Santé Canada. Les organisations se servent des critères comme guide et en ont fait un outil d'autoévaluation par rapport aux quatre niveaux du Programme d'excellence progressive de l'INQ (PEP) : l'engagement, la planification, la mise en œuvre et la durabilité. Il convient tout particulièrement de souligner l'inclusion des aspects sociaux et psychologiques de l'environnement de travail en plus des initiatives sur les aspects physiques et les pratiques de santé individuelles sur lesquelles les organisations se sont déjà penchées.

Lorsqu'une organisation a dépassé les critères des quatre niveaux, elle peut présenter sa candidature au Prix Environnement de travail sain, une catégorie du Prix du Canada pour l'excellence. MDS Nordion, que nous avons décrit ci-dessus, est un lauréat de cette catégorie. Statistique Canada, dont nous avons également parlé dans le présent rapport, s'est vu accorder cet honneur pour son excellence dans divers secteurs. Elle est la première organisation du secteur public à obtenir cette reconnaissance.

Pour plus d'information sur le sujet, visitez le site Web de l'INQ : *www.nqi.ca*.

l'organisation, mais à cause de la mauvaise gestion. On a donc recommandé huit stratégies aux organisations, y compris de consacrer plus d'efforts à l'amélioration des pratiques de gestion des personnes : soit de donner aux surveillants les compétences, les outils, le temps et les incitatifs de penser un peu plus au côté « humain » de leur travail. De même, l'étude soulignait le rôle clé des communications pour faire en sorte que les employés connaissent les diverses politiques mises en place pour les soutenir, et qu'ils les comprennent. Encore plus, l'étude recommandait aux organisations d'encourager les employés en demandant à un haut dirigeant de proposer des comportements convenables, de tenir des séances d'information sur les politiques et la façon de s'en servir, et de décrire l'utilisation fructueuse de ces politiques dans leurs propres organisations et ailleurs.

Un troisième rapport, commandité par The Conference Board (U.S.)[24], décrit comment les décisions des travailleurs plus âgés au sujet du travail et de la retraite affectent les stratégies d'affaires de leurs organisations. Ce rapport met également les organisations au défi de trouver des façons d'adapter l'environnement de travail afin d'encourager la pleine contribution de leurs travailleurs plus âgés et plus expérimentés.

À partir des résultats du Lifeplanning Survey, le Conference Board a cerné 12 stratégies visant à faciliter la gestion des effectifs vieillissants. Lorsqu'on y regarde de plus près, la majorité de ces stratégies sont pertinentes pour tous les employés lorsqu'on les applique à l'ensemble de l'organisation. Ces stratégies incluent :

1. *Déterminer les besoins des travailleurs plus âgés en matière de formation.* En refusant aux travailleurs plus âgés la possibilité d'améliorer leurs compétences, on leur transmet le message qu'il n'y a pas d'avenir pour eux là où ils se trouvent.

2. *Fonder les récompenses sur le rendement, non sur l'échelon du poste occupé.* En reconnaissant une carrière fructueuse, un gestionnaire peut efficacement prouver à tous les employés la valeur d'un service durable et productif.

3. *Offrir des options de carrière.* Beaucoup de travailleurs plus âgés ne sont pas prêts à partir à la retraite, ils veulent simplement un changement de responsabilités ou une réduction de leurs heures de travail.

La quatrième recherche dont nous allons parler a été effectuée par le Centre syndical et patronal du Canada[25]. Cette étude porte sur les initiatives qui ont influencé l'environnement physique (sécurité, ergonomie), les pratiques de santé (soutien de styles de vie sains) et l'environnement social (culture organisationnelle, sentiment de contrôle sur son travail) d'une organisation.

« Dans les secteurs public et privé, les gens qui atteignent les plus hauts échelons sont des bourreaux de travail et cela se vérifie aussi bien dans les syndicats qu'au sein du patronat. Ces gens ont énormément de difficulté à comprendre ceux qui ne sont pas disposés à adopter le même style de vie qu'eux. »

–David Foot, professeur en économique,
Université de Toronto

Les résultats ont démontré que, pour de nombreuses organisations, une initiative sur la santé en milieu de travail avait été entreprise immédiatement après une période de transition tournant autour, par exemple, d'une crise financière, des relations patronales-syndicales, du moral ou de la sécurité des travailleurs, qui a fait voir à la direction la nécessité fondamentale de changer d'attitude face au bien-être des travailleurs. Dans d'autres cas, les programmes sur le bien-être ont été délibérément conçus pour refléter la philosophie de leadership de l'organisation. Dans ces cas, les patrons/gestionnaires estimaient que les initiatives sur la santé en milieu de travail les ont aidé à atteindre leurs objectifs d'affaires en créant un environnement de travail positif, en renforçant la loyauté des employés, en augmentant la satisfaction des employés et leur maintien en poste, et, enfin, en attirant des employés qualifiés. Néanmoins, les représentants de presque chaque

milieu de travail ont pu indiquer des améliorations du rendement qui, à leur sens, avaient été rehaussées par l'initiative sur la santé en milieu de travail. Les indicateurs utilisés pour mesurer les résultats sont, entre autres, les coûts, la productivité, le degré de reconnaissance de l'excellence chez les autres, les résultats des sondages sur la satisfaction menés auprès des employés ainsi que le taux de maintien en poste.

Tous ces milieux de travail, sans exception, se démarquent par une présence ressentie du leadership et un soutien explicite pour les initiatives. Le leadership a légitimé les pratiques liées à la sécurité et au bien-être, harmonisé la sécurité et le bien-être avec les objectifs stratégiques de l'organisation et fait en sorte de mettre les ressources nécessaires à la disposition de ces initiatives. Un cadre supérieur ou un groupe de cadres doit rendre des comptes pour les initiatives de bien-être; c'est d'ailleurs ce que l'on a indiqué aux employés. Ainsi, on a personnalisé la responsabilité en la rendant très visible, pour les cadres eux-mêmes comme pour les employés. Dans certains cas, la rémunération des cadres a même été fixée en fonction du rendement dans leur secteur.

De même, dans toutes les organisations, la participation des employés et des syndicats est essentielle au même titre que l'évaluation. Les organisations ont pu voir qu'il faut du temps pour constater et consigner les résultats, et que la surveillance et les mesures sont des éléments clés pour la durabilité des initiatives.

Pour conclure l'étude, on signale que dans l'analyse finale, toutes les organisations participantes ont donné l'impression d'être bien gérées, une impression probablement solide, même vue à la lumière de la santé et du bien-être en milieu de travail ou de tout autre point de vue. Autrement dit, la santé en milieu de travail est une question essentiellement inséparable d'une bonne gestion globale.

Ces études montrent l'énorme incidence que peut avoir un milieu de travail sain sur le rendement et le bien-être des employés. Cela renforce d'autant l'importance d'avoir un leadership efficace dans ce secteur.

QUELQUES PRATIQUES EXEMPLAIRES

1. DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA : L'INDICE DE LA CULTURE D'ENTREPRISE EN MATIÈRE DE SANTÉ

Après avoir pris connaissance des résultats du Sondage des employés de la fonction publique de 2002, DRHC voulait se doter d'un outil pour aider les cadres dans leurs efforts visant à améliorer leurs milieux de travail. L'Indice de la culture d'entreprise en matière de santé (ICES), un outil mis au point en partenariat avec Santé Canada par le Dr Martin Shain du Centre for Addiction and Mental Health, a été choisi pour sa simplicité et ses capacités de jalonnement. Le Dr Shain a utilisé quatre questions du Sondage des employés de la fonction publique de 2002 pour construire un ICES à l'intention de DRHC[26].

L'ICES indique à quel degré la culture d'entreprise en matière de santé d'une organisation fonctionne, soit pour ou contre les efforts de l'organisation en vue d'atteindre ses objectifs d'affaires. Il mesure la relation entre quatre grands facteurs de stress et de satisfaction au travail : la demande (le temps nécessaire pour faire le travail); le contrôle (influence sur le travail); l'effort (fatigue mentale); récompense (appréciation pour le travail). Ainsi, l'ICES aide les gestionnaires et les groupes de travail à comprendre leur environnement et à planifier les mesures qu'ils prendront pour maintenir ou améliorer le bien-être en milieu de travail.

On a donc mis au point une trousse d'outils du gestionnaire pour l'ICES de DRHC. Cette trousse inclut un guide par étapes, une présentation PowerPoint avec des notes du conférencier, un questionnaire de satisfaction du personnel et un document à distribuer aux employés pour les aider à interpréter les résultats, une description détaillée de la manière dont il faut s'y prendre pour calculer les résultats des quatre facteurs clés ainsi qu'un outil d'autoévaluation dont les gestionnaires peuvent se servir pour évaluer leur propre style de gestion.

Un certain nombre de projet pilotes sont actuellement en cours à l'Administration centrale ainsi que

dans les régions (Ontario, Île-du-Prince-Édouard, Québec et Saskatchewan). Par exemple, dans une des régions, un groupe des Services ministériels lequel englobe trois unités et dix-huit employés, s'est rassemblé en septembre 2002 et de nouveau en février 2003. En septembre 2002, l'ICES pour leur milieu de travail était de +.42. On a demandé à chaque personne de créer un plan d'action fondé sur les résultats de son unité. Chacune des trois unités a travaillé indépendamment des deux autres pour créer son plan d'action, selon les facteurs qui lui convenaient. Chaque unité devait examiner régulièrement l'évolution de son plan d'action et des concepts de l'ICES. En février 2003, les employés ont été surpris de constater à quel point ils s'étaient améliorés. Leur nouveau résultat était de +1.46. Le groupe est fermement convaincu que cette différence est moins attribuable aux mesures adoptées dans leur plan d'action qu'à leur changement d'attitude. Ils estiment que le fait d'avoir travaillé avec l'ICES a grandement contribué à ce changement.

2. AGENCE DES DOUANES ET DU REVENU DU CANADA : ÉVALUER LE « COMMENT » AUTANT QUE LE « QUOI »

Avant que le ministère du Revenu national ne devienne l'Agence des douanes et du Revenu du Canada (ADRC), il a mené diverses études, sondages et consultations auprès de ses employés et de leurs syndicats pour déterminer comment on évaluait le rendement des gestionnaires. On a ainsi déterminé qu'il était essentiel de mettre sur pied un programme de gestion du rendement.

Lorsque l'ADRC a reçu le statut d'agence, elle est devenue responsable de sa propre classification, de sa propre dotation, de la gestion du rendement, de la gestion des carrières, de la planification et des programmes de formation. Afin de soutenir la gestion efficace des ressources, l'ADRC voulait insister sur le besoin de se doter d'une communauté de gestion efficace. En 2001, on a décidé de créer un groupe de gestionnaires (GG) et un système de paye et de congés au rendement pour ce groupe. Cette initiative a pour but de reconnaître et de récompenser les gestionnaires pour le rôle crucial qu'ils jouent dans la direction et le perfectionnement des employés en vue d'aider l'ADRC à atteindre ses buts. La rémunération au rendement s'applique aux membres « exclus » du GG et de l'Institut professionnel de la fonction publique (IPFP), alors que les congés au rendement s'appliquent aux membres du GG qui appartiennent à l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC). On a convenu d'un taux de 5 p. 100 (jusqu'à concurrence de 5 000 $). Les lignes directrices de la rémunération et des congés au rendement ont été négociées avec l'IPFP et l'AFPC.

Les gestionnaires sont cotés en fonction de cinq buts :

1. Une gestion efficace du rendement (reconnaître et récompenser le bon rendement et aborder résolument le rendement médiocre).
2. Le soutien fourni aux employés dans leurs démarches d'apprentissage.
3. La communication ouverte et multidirectionnelle.
4. Les décisions et les comportements fondés sur les valeurs, l'éthique et les principes de l'ADRC.
5. Le travail d'équipe et la consultation.

L'explication narrative fournie par le supérieur du gestionnaire doit établir clairement pourquoi le gestionnaire reçoit la rémunération ou le congé au rendement et doit, en outre, contenir des exemples. Un gestionnaire n'est pas admissible à la rémunération ou au congé au rendement s'il ne respecte pas les responsabilités fondamentales.

« Les gens savent où se trouve les bons dirigeants et où il faut éviter d'aller. Les bonnes gens, y compris les scientifiques, n'aiment pas travailler pour ou avec des gestionnaires difficiles, et il est encore plus difficile d'attirer et de garder les experts indispensables. »

—commentaires d'un chercheur
lors d'une entrevue

Ce processus, même s'il est encore très jeune et qu'il ait besoin d'être affiné, démontre comment un système de gestion du rendement peut harmoniser le rendement personnel aux buts stratégiques et aux objectifs organisationnels. En même temps, il soutient et renforce le rendement individuel en stimulant la communication et la rétroaction.

3. MDS NORDION: STRATÉGIE DE BIEN-ÊTRE ET DE MAINTIEN EN POSTE [27]

MDS Nordion fournit la majeure partie de l'approvisionnement mondial de radio-isotopes utilisés en médecine nucléaire pour diagnostiquer et traiter les maladies. En plus de son siège social à Ottawa, l'entreprise possède 11 autres emplacements un peu partout dans le monde et emploie plus de 1 000 personnes. Sa mission consiste à « faire une contribution distinctive à la santé et au bien-être des gens partout dans le monde ». Fidèle à sa mission de faire avancer la santé mondiale, l'entreprise croit utile de promouvoir un environnement de travail sain pour ses employés.

Le concept d'environnement de travail sain à MDS Nordion s'articule autour des environnements physique et psychologique ainsi que des pratiques de santé individuelles. Les principaux éléments du plan de santé général de l'organisation incluent :

- Surveillance régulière des besoins et des préoccupations de l'employé au moyen de sondages et de rétroactions à 360 degrés
- Formation obligatoire en communication, en résolution de conflits, en résolution de problèmes et en constitution d'équipes
- Techniques visant à cerner les améliorations du processus
- Souplesse des arrangements de travail
- Sports organisés
- Déjeuners-causeries sur les questions liées à la santé.

Cette approche exhaustive a donné des résultats très positifs pour l'entreprise :

- Les taux annuels d'absentéisme sont passés d'environ 5,5 jours par personne en 1993 à moins de 4 jours en 2000.
- Le taux de roulement des employés de l'entreprise a également baissé, il est maintenant à la moitié du taux moyen de l'industrie.

LISTE DE VÉRIFICATION DU DEGRÉ DE PRÉPARATION ORGANISATIONNELLE

- ☐ Procède-t-on régulièrement à des sondages des employés; les plans d'action sont-ils mis à exécution; les programmes sont-ils communiqués à tous les employés?
- ☐ Consulte-t-on les syndicats pour trouver des solutions?
- ☐ La culture organisationnelle respecte-t-elle la diversité du personnel et adapte-t-on les solutions en conséquence?
- ☐ Les valeurs et le code d'éthique font-ils l'objet de discussions et sont-ils respectés?
- ☐ Les vérifications des références pour les postes de direction portent-elles sur la compétence des candidats dans la gestion du rendement en milieu de travail?
- ☐ Les ententes de rendement incluent-elles des engagements envers le bien-être des employés, et, le cas échéant, ces réalisations sont-elles bien récompensées?
- ☐ Est-ce que les délations, les plaintes de harcèlement, etc. sont traitées avec tact et en temps opportun?

---

[20] Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada, *L'état de santé des cadres dans la fonction publique du Canada*, (Ottawa : APEX), 2002.

[21] Commission de la fonction publique du Canada, *Réexamen de la relève de la direction : planification du renouvellement de la fonction publique* (Ottawa : Commission de la fonction publique du Canada), octobre 2002.

[22] Duxbury Linda et Christopher Higgins, *Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (2001) : Rapport 1* (Ottawa : Santé Canada), 2001.

[23] Duxbury Linda et Christopher Higgins, *Témoignages canadiens : À la recherche de la conciliation travail-vie personnelle* (Ottawa : Programme de travail de Développement des ressources humaines Canada), janvier 2003.

[24] The Conference Board (U.S.), *Valuing Experience: How to Motivate and Retain Mature Workers* (New York : The Conference Board), 2003.

[25] Centre syndical et patronal du Canada, *Douze études de cas sur des initiatives novatrices de santé en milieu de travail*. Ottawa, novembre 2002.

[26] Questions 13, 14, 18 et 21.

[27] Le Conference Board du Canada, *Health Promotion Programs at Work: A Frivolous Cost or Sound Investment?* (Ottawa : Le Conference Board du Canada), octobre 2002, p. 12–13. *Voir également CCG, Le juste équilibre : guide à l'intention du gestionnaire sur le mieux-être en milieu de travail* (Ottawa : CCG) 2002.

ÉLÉMENT 5 - VEILLER À LA CONTINUITÉ ORGANISATIONNELLE

La continuité du savoir organisationnel est une stratégie fondamentale de gestion du risque pour toutes les entreprises. Pour assurer la continuité il faut identifier les employés et les postes qui sont essentiels à la mission et transmettre le savoir organisationnel essentiel à cette mission. Le savoir inclut non seulement les éléments écrits, mais aussi le savoir utilisé et le fruit de l'expérience et de la sagesse.

Vers qui les autres se tournent-ils en situation de crise? Qui détient la mémoire organisationnelle à long terme? Qui fait un travail unique en son genre? Qui possède un ensemble unique de connaissances ou de compétences? Qui sont les responsables des grands projets? Trouver des réponses à ces questions et à d'autres est un exercice indispensable d'une bonne gestion du savoir.

DANS UNE ORGANISATION À RENDEMENT ÉLEVÉ :

La direction est consciente des risques internes et externes pour ses besoins en ressources humaines et elle agit en conséquence.

Les gestionnaires déterminent les cadres, les unités organisationnelles et opérationnelles ainsi que les employés qui sont essentiels à la mission. Le profil démographique de l'organisation est régulièrement évalué par rapport à ces renseignements. On élabore des plans d'action appropriés. Chaque gestionnaire, avec l'appui des ressources humaines, est responsable d'élaborer et de mettre en œuvre des plans de relève et de continuité organisationnelle pour son unité.

On jouit d'une grande ouverture dans les processus et les relations avec les employés et les syndicats pour parler des questions de transition et mettre en œuvre des plans bénéfiques pour tous.

Le ministère communique clairement les politiques et les outils disponibles pour la gestion des transitions individuelles et veille à ce que les gestionnaires soient informés et capables d'utiliser pleinement ces outils pour mettre en œuvre leurs plans de continuité organisationnelle. Il est essentiel d'instaurer un climat de confiance pour que les employés soient disposés à parler de leurs plans de retraite et autres transitions bien à l'avance. Les employés reçoivent du counselling confidentiel en temps opportun et, s'il y a lieu, on leur offre diverses options pour leur transition de manière à réduire les risques pour la continuité organisationnelle. Dans le cadre de la retraite, ces options incluent la retraite graduelle et les arrangements après la retraite.

On élabore une stratégie de gestion du savoir qui inclut des approches innovatrices à l'égard du transfert et du maintien en poste.

Le ministère reconnaît l'importance d'avoir une stratégie de gestion du savoir. Cela implique de donner à la gestion du savoir une orientation non seulement axée sur ceux qui sont le plus près de la transition mais de l'étendre à tous les employés essentiels à la mission. Il existe un processus pour veiller à ce que la stratégie soit mise en œuvre, surveillée et évaluée.

CE QUE NOUS APPREND LA RECHERCHE

La recherche sur le maintien et le transfert du savoir organisationnel et son importance pour la viabilité d'une organisation ne fait que commencer. Certaines des recherches citées dans les autres éléments ont effleuré le sujet, particulièrement en ce qui touche à la gestion et au maintien en poste des travailleurs plus expérimentés et le perfectionnement des dirigeants de demain. Cette section présente trois études.

Dans les sondages menés au CCG pour le présent rapport, 72 p. 100 des répondants ont indiqué que le transfert du savoir organisationnel constitue une question importante ou très importante pour leur ministère ou leur organisme. Cependant, les répondants ont également indiqué qu'il existe trop peu de processus pour aborder efficacement cette question.

La pratique la plus populaire, signalée par 59 p. 100 des répondants, est la création de sites Web organisationnels qui contiennent des renseignements sur les politiques et les procédures pertinentes. Moins de 30 p. 100 des ministères utilisent des méthodes que les organisations spécialisées dans les pratiques exemplaires ont jugées efficaces, comme la possibilité de suivre un cadre supérieur, l'identification et le mappage des connaissances, l'établissement de réseaux virtuels ainsi que la compilation des histoires et des études de cas des travailleurs chevronnés.

Soixante-six pour cent de l'échantillon a parlé d'une augmentation du nombre de cadres et d'employés qui cherchent des conseils sur les stratégies et les options en matière de transition des effectifs. Bon nombre de ministères ont signalé qu'ils avaient déjà mis en place des programmes spécifiques (collaborateurs émérites, anciens, mentorat et retraite progressive). Environ 50 p. 100 ont mis en place des programmes de mentorat et de retraite progressive alors que 20 p. 100 ont opté pour des programmes de collaborateurs émérites et d'anciens et 30 p. 100 ont préféré offrir d'autres types de services, comme des programmes de perfectionnement. On demandait aux répondants qui ont mis en place des pratiques de retraite progressive (n=13) d'indiquer dans quelle mesure les pratiques spécifiques sont utilisées. Pour la plupart, elles le sont très peu ou pas du tout.

Environ la moitié de l'échantillon a signalé avoir entrepris des initiatives comme des sondages, des entrevues de départ et des groupes de réflexion pour déterminer les besoins particuliers, les attitudes professionnelles et les questions de maintien des groupes de travailleurs plus âgés. Très peu de ministères ont indiqué qu'ils encouragent le maintien de liens après le départ des employés au moyen de bulletin ou de possibilités de bénévolat.

Certains répondants ont laissé entendre qu'il serait utile d'élaborer un guide sur les méthodes et les pratiques exemplaires. En fait, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a déjà produit un guide de ce genre à l'intention des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines[28]. On a aussi parlé du besoin de fonds supplémentaires pour le jumelage et les postes à fonctions variables comme d'un élément important pour parvenir à relever le défi.

Le Corporate Leadership Council, dans son étude sur les stratégies de maintien du savoir[29], a mené des entrevues avec les employés de cinq organismes américains qui ont mis en œuvre, ou envisageaient de le faire, des stratégies de transfert du savoir de leurs effectifs vieillissants. Le Council s'est également penché sur les pratiques semblables dans le secteur privé.

Leurs plus importantes constatations incluent bon nombre des éléments et des pratiques dont il est question tout au long du présent rapport : harmoniser les buts de gestion du savoir aux objectifs de l'organisation en matière de capital humain, cerner le savoir, les employés, les postes essentiels à la mission, établir une culture de respect et de partage du savoir, établir une communauté des communications des programmes de mentorat individuels et de groupes; créer des programmes de retraite progressive et des options de travail souples; utiliser la technologie de l'information et les entrevues de départ.

« Il vaut mieux se préoccuper de la gestion et de la préservation du savoir tout au long de la carrière d'un employé que de chercher à le presser comme un citron juste avant qu'il ne parte à la retraite. »

—commentaire d'un membre du Groupe consultatif sur la transition

---

L'étude du Corporate Leadership Council propose de nombreux exemples pratiques et des conseils sur la mise en œuvre. Deux exemples illustrent bien les conclusions de cette étude.

Le premier exemple est la procédure de détermination et de cotation de la Tennessee Valley Authority (TVA). La TVA est la plus grande société publique d'énergie aux États-Unis. Elle a réalisé que des années de réduction des effectifs avaient laissé l'organisation avec des effectifs âgés en moyenne de 48 ans. Dans le cadre de sa stratégie de continuité organisationnelle, la TVA sonde ses employés au sujet de leurs projets de retraite. Bien que la participation soit volontaire, par le passé, 84 p. 100

des effectifs ont indiqué la date à laquelle ils prévoyaient prendre leur retraite (date qu'ils peuvent changer à tout moment). L'entreprise accorde à chaque employé une note visant à coter le risque de perte de savoir. C'est en grande partie aux gestionnaires qu'incombe la responsabilité de la détermination. Avec l'information de l'exercice de détermination, la société prépare des plans de dotation et de relève axés sur la récupération du savoir ainsi que des programmes de retraite progressive et de mentorat.

Le deuxième exemple est la Siemens Corporation. Cette organisation se sert de cinq questions pour formuler la méthode de transfert du savoir la plus appropriée :

1. Pour combien de temps ce savoir sera-t-il pertinent?
2. De quel genre de connaissances s'agit-il?
3. Combien de temps reste-t-il avant qu'un expert donné ne quitte l'organisation?
4. Dans quelle mesure l'expert est-il motivé et capable de partager ses connaissances, et dans quelle mesure son successeur est-il motivé et capable de recevoir ce savoir?
5. Que coûtera l'application des méthodes de maintien du savoir envisagées en l'occurrence?

Il convient également de mentionner un autre rapport du Corporate Leadership Council, intitulé *The Aging Workforce: Retaining Retirement-Age Leaders and Ensuring Critical Knowledge Transfer*[30]. Ce rapport porte sur le vieillissement des effectifs d'une entreprise canadienne et de cinq entreprises américaines de l'industrie des services et de l'énergie. Les auteurs ont évalué les effets que le fait de perdre une grande proportion d'employés à cause de l'âge peut avoir sur les entreprises, et ils ont examiné les solutions que les entreprises mettent en œuvre pour maintenir en poste les dirigeants importants et les travailleurs qui sont en âge de partir à la retraite.

Les recherches citées ici prouvent qu'il existe une variété de techniques pour améliorer le transfert des connaissances au sein d'une organisation et faire en sorte que l'information cruciale à la mission ne soit pas perdue. La recherche met également en relief l'importance de mener ce processus en temps opportun, dans un climat de confiance et de collaboration.

QUELQUES PRATIQUES EXEMPLAIRES

1. TRANSPORTS CANADA : UN PROCESSUS PRATIQUE POUR REMPLACER LES EMPLOYÉS ESSENTIELS À LA MISSION

Entre aujourd'hui et 2010, Transports Canada prévoit devoir faire face à un nombre encore jamais vu de départs à la retraite, particulièrement dans le secteur des inspections techniques, des opérations d'aéronefs et au sein du groupe des cadres. Ces employés sont très spécialisés et d'autant plus difficiles à remplacer que la main-d'œuvre est rare et la compétition du secteur privé féroce.

Poussé par le départ imminent d'un employé aux compétences uniques dans la gestion des oiseaux sur les sites aéroportuaires, Transports Canada a mis au point une méthode permettant de déterminer qui sont tous ses experts en la matière (EM). Ce processus, jugé juste et transparent par les employés et les gestionnaires, est fondé sur des données démographiques solides, l'échange avec les employés, certains outils simples qui sont parvenus à satisfaire les besoins des gestionnaires et le signalement d'actions mesurables. Éventuellement, le ministère a cerné 61 EM (sur un effectif total d'environ quatre mille employés) susceptibles de quitter le ministère au cours des trois prochaines années. On a appris aux gestionnaires comment avoir des discussions franches et positives au sujet de leurs projets. Ils ont élaboré diverses stratégies pour le transfert du savoir, allant de l'observation au travail et du jumelage à la cartographie du savoir.

Le processus a maintenant été fermement implanté. Chaque gestionnaire est tenu responsable de veiller à ce que le savoir organisationnel de ses employés soit efficacement transféré à ceux qui prendront la relève. Ce résultat figure dans l'entente annuelle de

rendement du gestionnaire et dans les récompenses qui en découlent. Étant donné que Transports Canada estime que le fait d'assurer la continuité organisationnelle est une tâche fondamentale du gestionnaire, et compte tenu du coût relativement faible d'un tel exercice, il n'a pas été nécessaire de gonfler les budgets des gestionnaires pour financer ce processus.

2. STATISTIQUE CANADA : PUISER DANS LE SAVOIR ORGANISATIONNEL DES RETRAITÉS

Statistique Canada a un Programme des anciens dans le cadre duquel on mobilise les services de certains retraités qui possèdent des compétences et une expertise spécialisée dans l'optimisation de projets, l'élaboration de programme, le transfert des compétences et les méthodes de travail dans les périodes de pointe.

La section des ressources humaines de Statistique Canada a établi un inventaire des retraités qualifiés qui sont intéressés à partager leurs compétences et leur expertise. L'inventaire donne accès à un savoir organisationnel, à des compétences d'analyse, à des experts en la matière ou à une expertise opérationnelle. Il sert également à cerner ceux qui ont une expérience d'administrateur ou un talent pour enseigner une compétence transférable aux futurs fonctionnaires. En général, les employés indiquent s'ils souhaitent être inscrits à l'inventaire lorsqu'ils quittent l'organisme, et on les encourage à participer (ou à s'abstenir). Les gestionnaires qui ont besoin de l'expertise des retraités pour des affectations spécifiques peuvent jumeler les retraités avec d'autres travailleurs qui ont les compétences requises. Les retraités figurent dans l'inventaire pour une période de deux ans, et on leur demande régulièrement s'ils souhaitent continuer d'y figurer.

Les retraités sont souvent engagés en tant qu'employés « occasionnels ». L'organisme estime que l'emploi occasionnel est une bonne option lorsque les gestionnaires ont besoin de compétences spécialisées et d'expertise. Cette approche a également l'avantage de ne pas affecter négativement la pension des retraités. Elle convient bien aux situations d'urgence et aux projets à court terme où les paperasseries qui caractérisent les méthodes traditionnelles de dotation pour les postes permanents ou temporaires ne conviennent pas.

Soulignons deux autres exemples d'organisations qui profitent de l'expérience des retraités. La Monsanto Corporation s'est dotée d'un Retiree Resources Program (Programme des ressources retraitées), qui permet à l'entreprise de rappeler ses retraités au besoin. Monsanto estime que réembaucher ses employés retraités lui coûte de 12 à 15 p. 100 moins cher que d'engager d'autres employés sur une base temporaire. Le deuxième exemple est un organisme de l'administration américaine qui insiste pour garder le contact avec ses employés, même après leur départ à la retraite. Ils sont souvent rappelés pour prononcer des discours en tant qu'experts et participer à des déjeuners-causeries avec les employés qui occupent leurs anciens postes.

3. PROGRAMMES DE SCIENTIFIQUES ÉMÉRITES : SAVOIR RECONNAÎTRE ET CONSERVER L'EXCELLENCE

Le Programme de scientifiques émérites donne aux retraités l'occasion de continuer leur travail sans être des employés et sans rémunération à titre de scientifiques reconnus dans le cadre d'un programme de science. Agriculture et Agroalimentaire Canada, Ressources naturelles Canada, Environnement Canada, le Conseil national de recherche du Canada ainsi que Pêches et Océans Canada ont mis sur pied des programmes de ce genre.

Le Programme des scientifiques émérites n'est ouvert qu'à quelques scientifiques retraités triés sur le volet qui ont des antécédents exceptionnels de rendement supérieur ou une réputation nationale ou internationale solidement établie. Ce programme appuie la recherche continue et assure une continuité professionnelle par la transmission du savoir et de l'expérience. L'employeur et le scientifique émérite signent un protocole d'entente. Le statut de scientifique émérite est généralement conféré pour une période d'un an, sous réserve d'être renouvelé. Dans le protocole d'entente, on décrit l'engagement de l'organisation de fournir des services administratifs, comme un bureau, du temps en laboratoire, des dépenses de voyage, etc. ainsi que les tâches que le retraité devra accomplir.

Un dernier exemple, dérivé d'entrevues menées dans le cadre de la présente étude, démontre comment la retraite progressive a servi efficacement

à assurer la relève uniforme d'un cadre supérieur essentiel à la mission.

4. L'INITIATIVE DU TRANSFERT DU SAVOIR : UTILISER LA RETRAITE PROGRESSIVE

À l'âge de 55 ans, un sous-ministre adjoint a été approché par le sous-ministre nouvellement nommé concernant ses projets de carrière, plus précisément ses projets de retraite. Le SMA était très content de cette réunion puisqu'il avait formé des projets d'avenir et avait pensé à la façon d'assurer une transition uniforme pour sa relève. Il voulait fournir autant d'aide que possible bien avant son départ. Cela était particulièrement important puisqu'il occupait son poste depuis 10 ans et était l'expert du ministère dans un secteur crucial. Après réflexion, il a pris la décision de partir à la retraite un an plus tard, soit en septembre de l'année suivante.

Ce poste exige un candidat qui est non seulement un expert en la matière, mais quelqu'un qui a la capacité d'établir une relation étroite avec les cadres du secteur privé et de gagner leur confiance. Après l'examen des forces et des faiblesses d'un bon nombre de candidats potentiels avec le SM, et suite à des consultations auprès de la Commission de la fonction publique, on a choisi un successeur et nommé un nouveau SMA au ministère.

On peut donc considérer que le processus de transition a commencé au mois de septembre précédent lors des discussions au sujet des projets du SMA. Le 1er avril, le SMA était devenu conseiller spécial du SM et le nouveau SMA avait déjà signé l'entente de rendement pour son nouveau poste. Le titulaire sortant a donc intégré un des postes dits « à fonctions variables » du ministère, il a changé de bureau et s'est vu attribuer un personnel de soutien. Il a gardé la responsabilité d'un certain nombre de dossiers plus « délicats », a fourni des conseils sur les questions de transition gouvernementale liées aux politiques et a servi à titre de conseiller auprès du comité de gestion du ministère. Cependant, en plus de ces responsabilités, il a pu fournir une aide précieuse au nouveau SMA dans l'exercice de ses nouvelles fonctions. Par exemple, il a présenté le nouveau SMA aux principaux intervenants et clients, a pu placer les enjeux en contexte pour lui (non seulement le « quoi », mais également le « pourquoi ») et il était là pour donner son opinion sur les dossiers lorsqu'on lui a demandé de le faire. Ainsi, le nouveau SMA a pu s'acclimater malgré le fait qu'il ait eu à le faire pendant une période très occupée.

Comment a-t-on financé les ressources? Les ressources ont été prévues dans le budget du SMA, y compris les coûts salariaux et les déplacements. Comme il le dit lui-même « Si c'est une priorité, il faut prendre les fonds là où ils se trouvent. C'est ce que j'ai fait chaque année pour la formation et le perfectionnement. La présente situation n'était pas différente. »

Comment s'est-il senti tout au long de cette période de transition qu'il qualifie de « long au revoir »? « Tout ceci m'a fait l'impression d'une expérience de désincarnation. Il était parfois difficile de regarder quelqu'un d'autre occuper ce que je considère comme le meilleur poste au gouvernement, un poste auquel je consacrais en moyenne 70 heures par semaine. Au départ, j'ai trouvé difficile de lâcher prise, mais j'ai commencé à entrer chez moi à 17 h et cela m'a beaucoup aidé. Je consultais toujours mes courriels le samedi matin, mais ma femme est intervenue. En fin de compte, j'estime que j'ai pris la bonne décision pour moi et pour le ministère. »

Le SMA estime qu'on a pris juste assez de temps pour cette transition. Bien que le processus ait commencé un an d'avance, les trois ou quatre mois de transition réelle ont été bien suffisants. La période peut être plus courte, selon le poste, les qualifications du successeur et les enjeux au moment de la succession. Il laisse entendre que cette stratégie de « pontage » ne doit pas être limitée aux seuls postes de cadres supérieurs. Elle pourrait aussi servir pour tous les postes qui nécessitent un savoir unique et spécialisée.

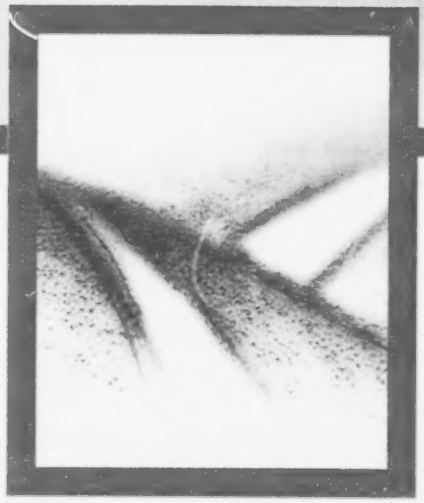
LISTE DE VÉRIFICATION DU DEGRÉ DE PRÉPARATION ORGANISATIONNELLE

- ☐ L'environnement est-il étroitement surveillé pour y déceler des facteurs susceptibles d'avoir un impact sur les hypothèses de maintien en poste et ces facteurs sont-ils examinés par la haute direction?
- ☐ Les outils et les politiques qui servent actuellement à gérer les transitions et le transfert des connaissances sont-ils bien communiqués, compris et utilisés?
- ☐ Les employés font-ils part de leurs plans de transition aux gestionnaires et aux ressources humaines, et sont-ils à l'aise de parler des options?
- ☐ A-t-on des critères d'affaires et des processus d'approbation en place pour utiliser la retraite progressive, l'emploi post-retraite et d'autres stratégies?
- ☐ Les ressources sont-elles allouées de manière prioritaire aux programmes stratégiques de « jumelage » et de recrutement?

[28] Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Planification de la relève pour le transfert des connaissances organisationnelles – Guide à l'intention des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines* (Ottawa : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada), 2002.

[29] Corporate Leadership Council, *Knowledge Retention Strategies for Retirees in the Public and Private Sectors* (Washington, DC : Corporate Leadership Council), juin 2003.

[30] Corporate Leadership Council, *The Aging Workforce: Retaining Retirement-Age Leaders and Ensuring Critical Knowledge Transfer* (Washington, DC : Corporate Leadership Council), août 2001.



PARTIE 3
LES DÉFIS ET LES POSSIBILITÉS DE CHANGEMENT

Le besoin de gérer les transitions des effectifs dans la fonction publique fédérale est indéniable. Les pressions à court et à moyen terme incluent le nombre important de départs à la retraite qui auront lieu à cause du vieillissement des effectifs, le besoin de remplacer ces employés et les changements organisationnels qui seront nécessaires pour répondre à la nouvelle demande. En même temps, les effectifs seront composés d'un groupe plus jeune aux attentes différentes. L'efficacité avec laquelle les ministères et les organismes atteindront leurs objectifs sera déterminée en partie par la manière dont ils géreront ces transitions d'effectifs. La portée de ces changements pourrait affecter toutes les activités essentielles, il faudra donc les aborder avec prudence.

Le présent rapport fournit des conseils sur la gestion efficace de ces transitions. On y cerne cinq éléments qui, pris dans leur ensemble, peuvent aider un ministère ou un organisme à devenir une organisation à haut rendement lorsqu'il s'agit de composer avec cette question. Ces éléments sont les suivants :

1. Un processus de planification des activités qui inclut les questions de transition dans les plans stratégiques et opérationnels.

2. L'harmonisation des besoins organisationnels au potentiel des personnes.

3. Un investissement dans le perfectionnement des talents

4. Une gestion efficace du rendement et du bien-être en milieu de travail.

5. Un engagement en matière de continuité organisationnelle.

La réalisation de ces cinq éléments nécessite d'importants changements dans de nombreux ministères et organismes. La façon dont on gère actuellement ces éléments ne permet tout simplement pas de donner le rendement nécessaire pour négocier efficacement les transitions.

Entreprendre des changements organisationnels importants et durables n'est jamais facile, mais c'est néanmoins une tâche essentielle pour le renouvellement et la croissance de l'organisation. Cela s'applique aux changements inhérents à la gestion en vue d'obtenir un niveau élevé de rendement dans les cinq éléments énumérés ci-dessus. La présente section du rapport décrit certaines des conditions essentielles ou des défis à relever pour apporter les changements nécessaires. Aucun de ces changements ne sont d'une envergure extraordinaire, mais ils nécessitent néanmoins qu'un cadre supérieur y porte attention avant qu'on puisse les mettre en vigueur.

LE LEADERSHIP DE LA HAUTE DIRECTION

Les cadres supérieurs doivent prendre la barre pour veiller à ce que les ressources humaines de leur

ministère soient gérées de manière tout à fait professionnelle. Ce leadership se doit d'être actif, les employés doivent voir que la haute direction considère les questions de ressources humaines comme étant de la plus haute importance. Faire en sorte que les cinq éléments dont nous avons parlé dans le présent rapport soient gérés efficacement constitue un excellent point de départ. Cela n'entraîne rien de compliqué et ne nécessite pas de grandes quantités de ressources. Pour les organisations à rendement élevé, il s'agit tout simplement d'une pratique à adopter.

Un des défis inhérents de la mise en œuvre de systèmes, de processus et de cultures améliorés dans la gestion des ressources humaines est de veiller à ce qu'ils soient appliqués de manière cohérente et continue. Pour ce faire, la haute direction doit faire preuve d'un engagement soutenu. Elle établit tout à fait clairement, par ses paroles et ses actes, que les ressources humaines constituent une fonction de gestion qui relève de tous les gestionnaires et non une fonction qu'on se contente de confier à des spécialistes.

LE LEADERSHIP DES ORGANISMES CENTRAUX

La planification des ressources humaines à l'échelle ministérielle n'est pas un processus qui se déroule en vase clos. Bon nombre d'autres intervenants du système ont un effet sur ce que les ministères peuvent ou ne peuvent pas faire. Il s'agit des organismes centraux.

Chacun de ces organismes joue un rôle qui lui a été confié pour veiller à l'efficacité de la fonction publique et voir à ce qu'elle atteigne des normes élevées. Ils fixent ces normes et ils assument la responsabilité collective pour le maintien de la santé et du bien-être du système. Bien qu'ils jouent des rôles différents, ceux-ci sont complémentaires. Par conséquent, ces organismes doivent assurer un leadership coordonné pour veiller à ce que la fonction publique puisse fructueusement mettre en œuvre les lois promulguées par le Parlement et les politiques élaborées par le Cabinet, et qu'elle puisse donner suite efficacement aux besoins de services des citoyens et servir leurs intérêts.

Par exemple, le Bureau du Conseil privé gère les grandes politiques qui sous-tendent les valeurs, les structures et le fonctionnement du gouvernement. Il porte la responsabilité de conseiller le Conseil privé, par l'intermédiaire du gouverneur en conseil et, lorsqu'il y a lieu, en consultation avec les comités permanents de la Chambre, sur la nomination des dirigeants d'organismes et des sous-ministres. Ainsi, il définit les compétences et détermine les exigences futures qui auront cours dans ce milieu de hauts dirigeants. Avec la création de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, le Conseil privé a pris la responsabilité de gérer l'ensemble de la mise en œuvre du projet de loi C-25, *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, et toutes les fonctions liées à la gestion des ressources humaines (sauf en ce qui concerne les négociations de conventions collectives et les relations de travail). Cela inclut le Réseau du leadership, qui a la responsabilité de gérer les programmes de perfectionnement, y compris le Processus de sélection des SMA préqualifiés et le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs pour ceux qui souhaitent faire une carrière de cadre. Parmi les organismes, on retrouve également la Commission de la fonction publique, le protecteur du principe du mérite, qui veille à préserver le caractère professionnel et non partisan de la fonction publique. Enfin, l'École de la fonction publique du Canada a le mandat de faire en sorte que les fonctionnaires à tous les échelons aient la possibilité de perfectionner les diverses compétences nécessaires pour s'acquitter correctement de leurs fonctions et de fournir la formation nécessaire aux dirigeants de demain.

« Les besoins des Canadiens évoluent et la fonction publique doit s'adapter afin d'y répondre. La *Loi sur la modernisation de la fonction publique* est un outil important qui permettra de relever le défi du changement. »

—L'honorable Lucienne Robillard, ancienne présidente du Conseil du Trésor du Canada

Chacun de ces organismes centraux doit fournir un leadership dans ce secteur de responsabilité. Ensemble, ils jouent un rôle crucial dans l'évaluation annuelle des exigences en ressources humaines pour l'ensemble du système. Ce balayage environnemental devrait inclure une analyse des tendances à l'échelle du système, des priorités en matière de ressources humaines et des besoins horizontaux. Pour être valable, ce genre d'exercice ne peut pas être simplement un regroupement de rapports ministériels. Il doit être fondé sur une surveillance active et une cueillette adroite de renseignements. Formuler des solutions applicables et des pratiques exemplaires un peu partout dans le système devrait faire partie intégrante de cette évaluation. En outre, il est nécessaire d'assurer une surveillance efficace et d'évaluer la capacité des systèmes de ressources humaines du gouvernement.

CAPACITÉ SUR LE PLAN DES RESSOURCES HUMAINES

Une fonction organisationnelle essentielle doit être fournie avec les ressources dont elle a besoin pour faire la contribution qu'on attend d'elle. Il ne fait aucun doute que la capacité du groupe professionnel des ressources humaines dans de nombreux ministères et organismes a, par le passé, été entravée par le manque de ressources. La gestion efficace des cinq éléments du présent rapport nécessite un point de vue stratégique de la part du groupe des ressources humaines. Dans bien des cas, l'accent sur la gestion des transactions et la satisfaction des besoins de rapport des organismes centraux a fait qu'il n'était pas possible de bien aborder les questions stratégiques.

Le groupe des ressources humaines a également besoin d'un certain agencement de compétences pour faciliter une orientation plus stratégique. Si cet ensemble de compétences n'est pas présent, il faut veiller à se le procurer. Les organismes centraux peuvent jour un rôle important à cet égard en soutenant les activités de cette communauté fonctionnelle, par exemple en créant des communautés de pratique, en élaborant des formations en planification stratégique des ressources humaines et en reconnaissant la fonction de ressources humaines comme un élément d'épanouissement professionnel.

« Étant donné l'importance des modifications proposées, il faudra bien gérer et appuyer la transition. Ainsi, il faudra donner de la formation et préciser les attentes. Il faudra également des ressources suffisantes pour assurer le succès de cette initiative. »

—Sheila Fraser, vérificatrice générale du Canada,
Déclaration d'ouverture au comité sénatorial
permanent des finances nationales
- Projet de Loi C-25,
Loi sur la modernisation de la fonction publique

En plus du bon agencement de compétences et d'une définition claire des rôles, les systèmes des ressources humaines doivent répondre aux besoins et être à jour. Il n'y a aucune raison pour que les statistiques sur les ressources humaines ne soient pas aussi récentes que les statistiques sur le rendement financier. Les renseignements sur les ressources humaines devraient être d'aussi bonne qualité que les données financières, ils devraient arriver en temps opportun et être orientés vers les résultats évalués au moyen des sondages et des autres mesures du rendement sur une base régulière.

Le rapport du Sous-comité sur la collectivité des ressources humaines du Comité des hauts fonctionnaires (CHF)[51] contient beaucoup de bonnes suggestions pour améliorer la capacité sur le plan des ressources humaines.

SYSTÈMES DE PLANIFICATION MINISTÉRIELS

Les systèmes de planification ministériels doivent être bien harmonisés pour satisfaire les besoins organisationnels et utiliser pleinement le potentiel des employés. Cela nécessite une bonne intégration des objectifs de ressources humaines au sein de la

grande stratégie d'affaires. Le processus devrait être interactif et comporter un aperçu des ressources humaines en tant que contribution à l'élaboration de l'approche organisationnelle globale. Une fois le plan d'activités en place, il faut élaborer une stratégie des ressources humaines.

De même, il faut consacrer suffisamment de ressources à la mise en œuvre efficace de ce plan des ressources humaines. Trop souvent on élabore un plan sans y consacrer les ressources nécessaires pour permettre d'entreprendre les initiatives avec succès.

MYTHES

Les mythes inhibent le changement et, dans le secteur des ressources humaines, les mythes sont légion.

Par exemple, ce rapport présente des études de cas qui illustrent l'excellence dans la transition des effectifs. La plupart du temps, on tend à percevoir des organisations comme Statistique Canada et la GRC comme des organismes indépendants qui n'ont pas à relever le défi de la gestion des ressources humaines au sein du grand système. Il s'agit là d'un mythe classique. La réussite de ces organismes est beaucoup plus attribuable au leadership et à l'engagement envers l'excellence en gestion des ressources humaines qu'au genre d'organisation.

De même, on croit souvent que la mobilité professionnelle est plus difficile à atteindre pour ceux qui travaillent dans les régions et dans les petits organismes, que les ressources sont rares pour les initiatives de planification des ressources humaines et qu'un employé qui veut de l'avancement doit travailler à Ottawa et avoir travaillé pour un organisme central. Nonobstant ces questions, les fonctionnaires dans les régions changent d'échelon au gouvernement sur une base régulière, ont la possibilité de se créer des réseaux grâce aux activités de soutien des Conseils régionaux et connaissent bien le bassin de talents dans leurs secteurs respectifs. Un sondage du CCG révèle également que les petits organismes ont fait preuve d'une grande capacité d'innovation dans leurs plans des ressources humaines. Comme nous l'avons déjà dit dans le présent rapport, l'Office des transports du Canada finance depuis un certain nombre d'années un programme exhaustif pour la relève.

ORGANISATIONS AXÉES SUR LES EMPLOYÉS

Pourquoi dit-on de certaines organisations des secteurs public et privé qu'elles sont des organisations axées sur les employés? Cette réputation vient du fait que la direction de l'entreprise accorde un degré de priorité très élevé à ses employés. Cela se traduit souvent par une recherche pour laisser savoir aux employés qu'ils constituent une ressource précieuse. Ainsi, le défi des communications internes s'ajoute aux processus officiels de gestion des ressources humaines.

EN GUISE DE CONCLUSION

Bon nombre des points soulevés dans la présente étude ne sont pas nécessairement nouveaux et ont déjà fait l'objet d'études et d'écrits. Pourquoi, alors, beaucoup de gens perçoivent-ils les progrès dans la gestion des ressources humaines comme insuffisants pour satisfaire les besoins des employés, de leurs organisations et du public qu'ils servent?

La réponse à cette question réside dans le degré d'inertie que l'on remarque souvent dans les grandes organisations bureaucratiques, le manque d'équilibre entre les gratifications de la formulation de politiques et celles de la bonne gestion, ainsi que la multiplicité des demandes sur les gestionnaires et le personnel des ressources humaines.

Toutefois, certains indices portent à croire que les attitudes et les comportements au sujet de l'importance des ressources humaines s'améliorent et qu'on peut s'attendre à voir beaucoup plus de progrès au cours des prochaines années.

Le premier de ces progrès est l'adoption du projet de loi C-25, la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, qui constitue une occasion inespérée d'apporter des changements fondamentaux à la gestion des ressources humaines. Pour concrétiser ces changements, il faudra déployer beaucoup de compétences, mais les récompenses profiteront à tous les intéressés.

Deuxièmement, l'élaboration du *Cadre de responsabilisation de gestion* du Secrétariat du Conseil du Trésor fournit aux gestionnaires de la fonction publique une liste claire des attentes en matière de gestion pour atteindre un rendement organisationnel élevé. Le Cadre inclut l'attente qu'un « ministère possède les effectifs et le milieu de travail voulu et met l'accent sur l'acquisition des compétences pour assurer son succès et un excellent avenir pour la fonction publique du Canada[12] ».

Troisièmement, on constate une prise de consciente de plus en plus marquée, surtout au niveau ministériel, de l'importance non seulement d'avoir de bonnes politiques, mais aussi de s'assurer que ces politiques soient efficacement mises en œuvre. Trop souvent, la nécessité de faire le travail rapidement plutôt que correctement engendre des difficultés graves et, parfois, des échecs.

Cette prise de conscience aura un impact important partout dans la fonction publique. Elle devrait mener à un degré beaucoup plus élevé d'acceptation du besoin de récompenser les choix de méthode pour parvenir à la réussite, et non seulement le fait de réussir. Ce phénomène, à son tour, mènera à une fonction publique plus engagée et plus performante.

La fonction publique du Canada est appelée à relever des défis importants, notamment les changements qui surviennent au sein de ses effectifs. Il y a tout lieu d'être confiant que ces changements porteront fruits si on leur accorde l'attention nécessaire. Le but de ce rapport est de faire en sorte qu'on accorde toute l'attention nécessaire aux transitions des effectifs.

[11] Sous-comité du CHF sur la collectivité des ressources humaines, *Partnership for People* (Ottawa : COSO), 1998.

[12] Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Cadre de responsabilisation de gestion* (Ottawa : SCT), 2003.

PARTIE 4
LECTURES CONNEXES

PARTIE 1. SURVOL

Arditti, Marilyn et Linda Scourtoudis, *Human Resources Planning for Workforce Transitions in the Public Service of Canada 2002—2003*. (Ottawa : Centre canadien de gestion), inédit.

Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction, *Sixième rapport*, Ottawa, mai 2003.

The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, http://www.eiconsortium.org/about_us.htm

Institut d'administration publique du Canada, *Sondage de 2002 de l'IAPC sur les questions importantes en administration publique : Rapport sommaire – Les points de vue des sous-ministres fédéraux, provinciaux, territoriaux et des directeurs municipaux*. (Toronto : Institut d'administration publique du Canada), décembre 2002.

Nininger, James R. et Linda Scourtoudis. *Au-delà de la vie professionnelle : Réflexions sur le chemin à parcourir*. Ottawa : Centre canadien de gestion, avril 2003.

Projet de recherche sur les politiques, « Vieillissement de la population : un problème mais aussi une opportunité », *Horizons 6,2* (2003).

PARTIE 2. LEADERSHIP

Canada. Bureau du Conseil Privé, *Guide du sous-ministre*. Ottawa, octobre 2003.

Canada. Comité des hauts fonctionnaires (CHF). *Partnering for People*. Ottawa, 1998.

Canada. Commission de la fonction publique du Canada. *Rapport annuel 2002–2003*. Ottawa, 2003.

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor. *Changer la culture de gestion : modèles et stratégies pour réaliser cet objectif*. Ottawa, juin 2003.

Le Conference Board du Canada, *Managing Human Resources: A Strategic Perspective*. Ottawa : 1982.

Corporate Leadership Council, *The Leadership Imperative-Strategies for Increasing Bench Strength*. Washington, DC, 2001.

États-Unis. United States General Accounting Office. *Human Capital: A Self-Assessment Checklist for Agency Leaders*. Washington, DC, septembre 2000.

Pauchant, Thierry C. *Ethics and Spirituality at Work: Hopes and Pitfalls of the Search for Meaning in Organizations*. New York : Quorum Books, décembre 2002.

PARTIE 2, ÉLÉMENT 1

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Introduction à la planification des RH – Un outil de référence à l'intention des spécialistes des RH de la fonction publique du Canada*. Ottawa, février 2003. http://www.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/ihp-ipr_f.asp

Dingwall, John. « Alberta's Corporate HR Development Strategy » *Canadian Government Executive 2*. (2002).

États-Unis. United States General Accounting Office. *High Risk Series: Strategic Human Capital Management GAO-03-120*. Washington, DC, janvier 2003.

États-Unis. United States General Accounting Office. *Selected Agency Actions to Integrate Human Capital Approaches to Attain Mission Results GAO-03-446*. Washington, DC, avril 2003.

États-Unis. United States General Accounting Office. *Human Capital: Key Principles for Effective Strategic Workforce Planning GAO-04-39*. Washington, DC, décembre 2003.

États-Unis. United States Office of Personnel Management. *Federal Human Resources Management for the 21st Century: Strategic Plan FY 2000–FY2005*. Washington, DC, octobre 2000.

Gresham, Maria et Jeremy Andrulis. *Creating Value in Government Through Human Capital Management: Integrating Workforce-Planning Approaches*. New York : IBM Institute for Business Value, 2001.

PARTIE 2, ÉLÉMENT 2

Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX), *Sondage sur la planification de la transition et le maintien en poste des cadres supérieurs*. Ottawa, octobre 2001.

Blunt, Ray. *Organizations Growing Leaders: Best Practices and Principles in the Public Service*. Arlington, VA : Pricewaterhouse Coopers Endowment for the Business of Government, décembre 2001.

Canada. Commission de la fonction publique du Canada, *Réexamen de la relève de la direction : planification du renouvellement de la fonction publique*. Ottawa, octobre 2002.

Canada. Vérificateur général du Canada. *Rapport annuel 2001*. Ottawa, décembre 2001.

Centre syndical et patronal du Canada, *Where Did All the Workers Go? The Challenges of the Aging Workforce*. Ottawa, avril 2001.

Le Conference Board du Canada. *Building Tomorrow's Public Service Today: Challenges and Solutions in Recruitment and Retention*. Ottawa, juillet 2002.

Conger, Jay A. et Robert M. Fulmer. « Developing Your Leadership Pipeline ». *Harvard Business Review* (décembre 2003).

États-Unis. United States General Accounting Office. *Human Capital: Insights for U.S. Agencies from Other Countries' Succession Planning and Management Initiatives GAO-03-914*. Washington, DC, septembre 2003.

Jalette, Patrice et Daniel Villeneuve. « Agir face au vieillissement de la main-d'œuvre – Consensus patronal-syndical au Québec ». *Gazette du travail, 6,1* (printemps 2003).

Samson-Verrault, Giselle et Mary Ferrari. *How Organizations Build Leadership Capability*. Ottawa : Le Réseau du leadership, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, décembre 2002, inédit.

PARTIE 2, ÉLÉMENT 3

American Society for Training and Development. *Profiting from Learning: Do Firms' Investments in Education and Training Pay Off?* Alexandria, VA, 2002.

Belcourt, Monica et Simon Taggar. *Making Government The Best Place to Work: Building Commitment* (Collection Nouvelles directions, numéro 8). Toronto : L'Institut d'administration publique du Canada, 2002.

Brookings Institute Center for Public Service. *Looking for Future leaders of Government? Don't Count on Presidential Management Interns.* Washington, DC, 2003.

Canada. Centre canadien de gestion. *CampusDirect* http://www.campusdirect.gc.ca

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Sondage pour l'ensemble de la fonction publique auprès des fonctionnaires fédéraux - 2002.* Ottawa, 2002.

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et le Réseau de la gouvernance, *Branding and Other HR Strategies That Contribute to Being an Employer of Choice,* Ottawa, octobre 2003 (inédit).

Le Conference Board du Canada. *Mentoring: Finding a Perfect Match for People Development.* Ottawa, juin 2003.

Corporate Leadership Council. *Talent Management for Mid-Level Managers.* Washington, DC, janvier 2002.

Downey, Diane. *Assimilating New Leaders: The Key to Executive Retention.* New York : AMACOM, 2001.

Drake Beam Morin. *Holding on to High Performers. Boston,* 2000. http:// www.dbm.com

Kroeger, Arthur, et Jeffrey Heynen, *Des transitions réussies : L'intégration des cadres externes dans la fonction publique fédérale.* Ottawa : Centre canadien de gestion 2003.

PARTIE 2, ÉLÉMENT 4

Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada, *Healthy leaders, Healthy Organizations, Healthy People: An APEX Colloquium Report* (à venir).

Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique (APEX), *L'état de santé des cadres dans la fonction publique du Canada.* Ottawa, novembre 2002.

Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada, *Les habitudes de travail, les conditions de travail et l'État de santé des cadres de la fonction publique du Canada.* Ottawa, 1998.

Bachman, Kimberly. *Health Promotion Programs at Work: A Frivolous Cost or a Sound Investment?* Ottawa : Le Conference Board du Canada, octobre 2002.

Canada. Centre canadien de gestion, *Le Juste Équilibre : Guide à l'intention du gestionnaire sur le mieux-être en milieu de travail* (rapport de la table ronde présidée par Yazmine Laroche). Ottawa, 2002.

Canada. Développement des ressources humaines, Programme de travail, *La conciliation travail-vie dans les milieux de travail canadiens,* http://labour.hrdc-drhc.gc.ca/worklife/work-life-balance-fr.cfm

Centre for Families, Work and Well-Being. *Work–Life Compendium 2001: 150 Canadian Statistics on Work, Family and Well-Being.* Ottawa : University of Guelph and Women's Bureau, Programme du travail, Développement des ressources humaines Canada, 2001.

Centre syndical et patronal du Canada, *Douze études de cas sur des initiatives novatrices de santé en milieu de travail.* Ottawa, novembre 2002.

The Conference Board (U.S.). *Valuing Experience: How to Motivate and Retain Mature Workers.* New York, 2003.

Duxbury, Linda et Christopher Higgins, *Le conflit entre le travail et la vie personnelle au Canada durant le nouveau millénaire : État de la question*. Ottawa : Santé Canada, octobre 2003.

Duxbury, Linda et Christopher Higgins, *Témoignages canadiens : À la recherche de la conciliation travail-vie personnelle*. Ottawa : Programme du travail de Développement des ressources humaines Canada, janvier 2003.

Duxbury, Linda et Christopher Higgins, *Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (2002) : Rapport 1*, Ottawa : Santé Canada, 2001.

Duxbury, Linda, Christopher Higgins et Karen Johnson, *Un examen des répercussions et des coûts du conflit travail-famille au Canada*. Ottawa : Santé Canada, juin 1999

Institut national de la qualité. http://www.healthy-workplaceweek.ca

McLean, Denise, Penny Brady et Kimberly Bachman. *Balance at the Top: Encouraging Work–Life Effectiveness for Executives*. Ottawa : Le Conference Board du Canada, mai 2003.

Wellness Councils of America. http://www.welcoa.org

PARTIE 2, ÉLÉMENT 5

American Association of Retired Persons (AARP). *Easing the Transition: Phased and Partial Retirement Programs*. Washington, DC, 2002.

American Association of Retired Persons (AARP), *Staying Ahead of the Curve*.Washington, DC, 2002.

Canada. Développement des ressources humaines Canada, Programme de travail, *Les conventions collectives et les travailleurs âgés au Canada*. Ottawa, mars 2002.

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Planification de la relève pour le transfert des connaissances organisationnelles - Guide à l'intention des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines*. Ottawa, 2002.

Corporate Leadership Council. *The Aging Workforce: Retaining Retirement-Age Leaders and Ensuring Critical Knowledge Transfer*. Washington, DC, août 2001.

Corporate Leadership Council. *Knowledge Retention Strategies for Retirees in the Public and Private Sectors*. Washington, DC, juin 2003.

Drake Beam Morin. *Career Choices and Challenges of Younger and Older Workers*. New York : 2001.

Goldberg, Beverly. *Age Works*. New York : The Free Press, 2000.

Grayson, C. Jackson (American Productivity and Quality Center [APQC]), « Taking Inventory of Your Knowledge Management Skills », *Continuous Journey* 5, 1 (hiver 1996) : 39–41.

Hammer, Mark. *L'acquisition et la conservation de la sagesse – Transmission du savoir à la prochaine génération dans une fonction publique en évolution*. Ottawa : Commission de la fonction publique du Canada, 2002.

Muson, Howard, *Valuing Experience : How to Motivate and Retain Mature Workers*. New York : The Conference Board (États-Unis), 2003.

Parkinson, Deborah. *Voices of Experience: Mature Workers in the Future Workforce*. New York : The Conference Board (États-Unis), novembre 2002.

Schetagne, Sylvain, *Construire un pont entre les générations au travail*. Ottawa : Conseil canadien de développement social et Fondation Columbia, 2001.

Watson Wyatt, *Current Practices in Phased Retirement: Transforming the End of Work*. Washington, DC, février 2001.

William M. Mercer Consultants. *Phased Retirement and the Changing Face of Retirement*, mai 2001.

PARTIE 3 – LES DÉFIS ET LES POSSIBILITÉS DE CHANGEMENT

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Cadre de responsabilisation de gestion*. Ottawa, 2003.

Canada. Sous-comité du CHF sur la collectivité des ressources humaines, *Partnership for People*. Ottawa, 1998.

CFO Research Services and Mercer Human Resources Consulting. *Human Capital Management: The CFO's Perspective*. février 2003.